

Н.Р. Кельчевская

**Интеллектуализация управления как основа
эффективного развития предприятия**

Министерство образования Российской Федерации
ГОУ ВПО "Уральский государственный технический университет – УПИ"

Н.Р. Кельчевская

**Интеллектуализация управления как основа
эффективного развития предприятия**

Екатеринбург
2002

УДК 658:004
ББК 32.965:32.98
К 34

Рецензент: профессор, доктор экономических наук А.Д. Выварец – заведующий кафедрой организации налоговых исследований ГОУ ВПО УГТУ–УПИ

Автор: Н.Р. Кельчевская

К 34 Интеллектуализация управления как основа эффективного развития предприятия / Н.Р. Кельчевская. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ–УПИ, 2002. 146 с.

ISBN 5-321-00281-9

В монографии обосновывается необходимость внедрения в практику управления предприятием в XXI веке концепции «Интеллектуализация управления». Анализируются историко-философские предпосылки возникновения концепции «Интеллектуализация управления» как сформировавшейся дефиниции. Доказывается, что «Интеллектуализация управления» представляет собой симбиоз двух ключевых понятий экономики XXI века – инноваций и интеллекта, синергетический эффект которых является залогом успешного развития промышленных предприятий и вузов в условиях рыночной экономики.

Монография заинтересует руководителей предприятий, работников органов управления высших учебных заведений, а также специалистов, занимающихся проблемами соответствия знаний и навыков работников интеллектуального труда текущим и перспективным потребностям промышленных предприятий.

Библиогр.: 65 назв. Табл. 12. Рис. 20.

УДК 658:004
ББК 32.965:32.98

ISBN 5-321-00281-9

© ГОУ ВПО "Уральский государственный
технический университет – УПИ", 2002

© Н.Р. Кельчевская, 2002

Оглавление

Введение	4
1. «Интеллектуализация управления» - новая парадигма управления	6
1.1. Историко-философский взгляд на проблему интеллектуализации управления	6
1.2. «Интеллектуализация управления» как сформировавшаяся дефиниция	19
1.3. Интеллектуализация управления как неотъемлемый элемент стратегического развития предприятия и его успешного функционирования	25
2. Инструментарий управления интеллектуальным потенциалом предприятия	33
2.1. Знания как фундамент управления интеллектуальным потенциалом	33
2.2. Интеллектуальный капитал предприятия – главная составляющая его системы знаний	53
2.3. Условия, необходимые для внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в систему управления российскими предприятиями	64
2.4. Обучение как база развития и формирования интеллектуального потенциала предприятия	73
3. Научно-методологические основы разработки методики оценки интеллектуального капитала предприятия	86
3.1. Обоснование необходимости разработки методики	86
3.2. Общие положения методики оценки интеллектуального капитала	92
3.3. Научно-методические принципы формирования методики оценки интеллектуального капитала	97
3.4. Система показателей оценки интеллектуального потенциала предприятия	99
Заключение	140
Библиографический список	142

Введение

Переход многих стран на постиндустриальную и информационную ступени развития привел к изменению характера производимой стоимости и к повышению значения в экономике интеллектуального потенциала. В постиндустриальном обществе огромную значимость приобретают нематериальные (организационные, интеллектуальные) ресурсы; главным нематериальным ресурсом социально-исторического процесса всегда были и остаются люди, и, значит, ключ к социально-экономическому прогрессу в новом обществе лежит в активизации интеллектуального потенциала на всех уровнях социальной жизни. На сегодняшний день эффективная активизация и является главной задачей управления.

С увеличением объемов использования интеллектуального капитала предприятием возрастает в геометрической прогрессии и положительный эффект от его использования. Он является источником повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

Следовательно, интеллектуальный капитал представляет собой один из наиболее важных ресурсов развития организаций независимо от типа решаемых задач, места в общественном разделении труда, формы собственности и уровня развития. Он является залогом создания долгосрочных конкурентных преимуществ, так называемых отличительных компетенций, приобретения высоких адаптивных качеств, позволяющих приспособляться к чрезвычайно изменчивой конъюнктуре рынка. Сегодня представляется бесспорным, что именно интеллектуальный капитал предприятия способен либо многократно повысить его эффективность, либо поставить под сомнение сам факт его существования.

Скрытые от невооруженных глаз тайны интеллектуального капитала интересно и полезно узнать каждому. Но пока, к сожалению, в российской научной литературе не сформировалось четкого определения этого вида капитала. Каждая школа экономистов и социологов на свой лад трактует это социально-экономическое явление. Тем не менее специалисты едины в оценке самого факта существования и возрастающей роли данного созидательного ресурса.

В современных условиях перманентных изменений в социально-экономической и политической сферах человеческой деятельности для того, чтобы удержать позиции лидера, недостаточно использовать стандартный менеджерский набор инструментов, необходимо взять на вооружение так называемый инновационный подход, сутью которого является использование интеллектуальных инструментов управления предприятием.

Одним из таких управленческих инновационных инструментов может стать концепция «Интеллектуализация управления», центральным

звеном которой является интеллектуальный капитал предприятия, представляющий собой основу его устойчивого долговременного развития и эффективного функционирования.

Анализ современного состояния разработанности проблемы интеллектуализации управления свидетельствует о том, что практика применения интеллектуальных технологий управления в различных странах демонстрирует как многообразие подходов и традиций, так и противоречивость конечных результатов. При этом необходимо отметить тот факт, что в реальной деятельности российских предприятий подобный подход практически не применяется, поэтому целесообразно провести анализ мировых тенденций в этой области, выявить и систематизировать наилучшие достижения, максимально адаптировать их к российским условиям.

Концепция «Интеллектуализация управления» преодолевает ограничительные рамки науки управления «производственными коллективами», «работниками» и моделируется совершенно свободно, например, как национальная или региональная социальная политика с акцентом соответственно на социально-экономические особенности и интеллектуально-человеческий ресурс страны или региона.

Положительная сторона интеллектуализации управления проявляется в том, что она не игнорирует реальную проблему контекста среды, куда погружено интеллектуальное управление.

В настоящее время «Интеллектуализация управления» еще делает только первые шаги. Перспективы ее развития связаны с интеграцией трех наиболее принципиальных концепций. Это концепции интеллектуального капитала, менеджмента знаний и обучающейся организации, которые не просто пересекаются, но и взаимно дополняют друг друга. Интеллектуальный капитал – это определенный вид ресурсов организации. Менеджмент знаний рассматривается как процесс, обеспечивающий эффективное использование данных ресурсов. Обучающаяся организация – это организация, обладающая определенной структурой и деловой средой, способствующей эффективному использованию интеллектуальных ресурсов. Концепция интеллектуального капитала вводит интеллектуальные ресурсы в явном виде в структуру капитала предприятия и в его экономику.

Цель данной работы – обосновать необходимость внедрения в практику предприятием концепции «Интеллектуализация управления», представляющей собой симбиоз двух ключевых понятий экономики XXI века – инноваций и интеллекта, синергетический эффект которых является залогом успешного развития промышленных предприятий и вузов в условиях рыночной экономики.

1. «Интеллектуализация управления» – новая парадигма управления

1.1. Историко-философский взгляд на проблему интеллектуализации управления

Обращаясь к историко-философским истокам концепции «Интеллектуализация управления», можно прийти к следующему выводу: переход к концепции «Интеллектуализация управления» носит исторически закономерный характер (его причины кроются в тенденциях развития как общества в целом, так и системы экономических отношений) и выражается в том, что приоритетную, главенствующую роль в системе управления сегодня играют такие понятия, как интеллект, разум, рациональность, логика.

Философский взгляд на проблему интеллектуализации управления

Для исследования в качестве ключевых были выбраны следующие понятия: интеллект, интеллектуализм, интеллектуалы (интеллигенты).

Интеллект. Основополагающее понятие, все остальные являются его производными.

Философский словарь дает такие определения интеллекта:

Интеллект (лат. *intellectus* – разумение, познание, понимание, рассудок) – система познавательных способностей индивида. Интеллект очевиднее всего проявляется в легкости научения, способности быстро и легко приобретать новые знания и умения, в преодолении неожиданных препятствий, в способности найти выход из нестандартной ситуации, умении адаптироваться к сложной, меняющейся, незнакомой среде, в глубине понимания происходящего, в творчестве. Высший уровень развития интеллекта определяется по уровню развития мышления, рассматриваемого в единстве с другими познавательными процессами – восприятием, памятью, речью и т.п.

Интеллект – разум, способность мыслить, проницательность, совокупность тех умственных функций (сравнения, абстракции, образования понятий, суждения, заключения и т.д.), которые превращают восприятия в знания или критически пересматривают и анализируют уже имеющиеся знания.

Интеллект – способность мышления, рационального познания.

Причем ключевыми здесь являются такие понятия, как разум и рациональность. Необходимо отметить также наличие тесной связи между уровнем развития интеллекта и способностью принимать решения в критической ситуации, умением адаптироваться к стремительно изменяю-

щейся окружающей среде – качествами, необходимыми для эффективного управления предприятием.

Тема интеллекта имеет непреходящее значение хотя бы потому, что речь идет о феномене, который более всего характеризует человека как высшую ступень в развитии природы. Отчуждаясь от человека, интеллект ложится в основу прогресса современной цивилизации в виде интеллектуальных технологий, предопределяя пути НТП, оказывая решающее воздействие на весь уклад общественной жизни и на жизнь "массового" человека.

Обратимся прежде всего к классическому, идущему от Платона определению: интеллект – способность мышления, рационального познания¹. Акцент делается именно на рациональности, но не в традиционном философском понимании ее как разумности, как антипода иррациональности, а в современном ее понимании как целесообразности, близкой к прагматичности.

Интеллект – психическая способность к сознаваемому, нестереотипному поиску адекватных содержанию форм мышления и целесообразных способов поведения и действий, основывающихся на опыте и знаниях и имеющих тенденцию к опережению событий и опыта². Интеллект проявляется как активизированная потребностью или конкретная форма единства креативного качества и инструментальных средств – орудий интеллектуальной деятельности, к которым относятся память, психические интеллектуальные орудия (стереотипы, автоматизмы и др.) и интеллектуальные орудия труда (технические и информационные средства, методики, научные теории и др.). Креативность отчасти имеет субъективную природу, отчасти является результатом самоорганизации. Интеллект как реальность существует в контексте адекватной ему культурной среды, вне которой его креативный потенциал не актуализируется, а инструментальные средства могут идентифицироваться как интеллектуальные лишь номинально.

Мера способности (уровень интеллекта) характеризуется: богатством спектра, многосвязностью и мобильностью ассоциаций, актуализирующихся в процессе поиска; быстротой и полнотой проработки возникающих перспектив решений; отчетливостью собственных представлений в сочетании со способностью ориентироваться в некорректно сформулированном и проблемном содержании. Интеллект пронизывает подсознание, эмоционально-духовную сферу, а также практические действия.

Распространено толкование интеллекта как синонима мышления. При этом полагается, что в отличие от собственно мышления, которое яв-

¹ Большой энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. 2-е изд. перераб. и доп. М., 1997.

² Суворов В.В. Интеллект и интеллектуальные орудия труда // Вестн. Моск. у-та. Сер. 7, Философия. 2000. №2. С. 73.

ляется процессом, интеллект означает качество этого процесса. Критериями качества называют эффективность, способность к нахождению нестандартных решений¹. Еще одно измерение интеллекта следует из формулы: «от инстинкта через условные рефлексy к интеллекту».

В истории философии понятие интеллект имеет спектр значений, основное из которых – способность мышления, рационального познания. Интеллект (в древнегреческой философии разум – «нус») являлся одним из центральных гносеологических понятий в большинстве философских учений от Платона до середины XIX века. Его идентификация происходила в связи с различием постижения и других душевных способностей, а также чувственного восприятия; индивидуальной способности живого человека и истечения мира из единого начала; интеллекта как непреходящего бессмертного начала человеческой души и возникновения его из чувственного опыта.

Идущая от Платона и Аристотеля традиция рассматривает разум как специальный орган познавательной деятельности. По Платону, разум составляет сущность человеческой души. Также и Аристотель определяет душу человека как разумную. При этом, по Аристотелю, орудием теоретического познания является именно разум².

Весьма важное значение в деле укрепления и развития идущей от Платона и Аристотеля интеллектуалистической, или нооцентрической, традиции, ставившей разум в центре нашего духовного бытия, сыграли неоплатоники и особенно христианская патристика³. Филон Александрийский, мыслитель, хронологически стоящий в начале неоплатонического движения и писавший свои сочинения в форме комментариев на Священное писание Ветхого Завета, несомненно, сыграл в этом отношении особенно видную роль. Находясь под значительным влиянием платонической традиции, он истолковывал библейское учение об образе Божьем в человеке в том смысле, что образ Божий в человеке дан по преимуществу в его уме. Под образом Божьим следует разуметь владычествующее в душе – ум, потому что ум в человеке есть отображение того всеобщего Ума, или Логоса, который как первообраз сам отображается во всех частях мира. Подобно тому, как лицо есть главенствующая часть нашего тела, так и ум есть владычественная часть в нашей душе.

В средние века интеллектуалистическая традиция являлась, безусловно, господствующей, а в новое время лишь некоторое своеобразное видоизменение ее, в сравнении с античным нооцентризмом, можно усмат-

¹ Кликс Ф. Пробуждающееся мышление. У истоков человеческого интеллекта. М., 1983. С. 271.

² Философия: Учебное пособие для высших учебных заведений. Ростов н/Д, 2001. С.378.

³ Радугин А.А. Философия: Курс лекций. М., 1997. С. 75.

ривать в могучем философском движении, известном под именем рационализма, родоначальником которого является Декарт.

У Канта и Гегеля интеллект исследуется в связи с разработкой категорий разума и рассудка. В диалектическом материализме интеллект отождествляется с мышлением. С конца XIX века интеллект выдвинут как проблема экспериментальной психологии (Эббингауз)¹.

Исторически судьбы философии тесно связаны с нооцентризмом (в античном мире) или интеллектуализмом (в новое время). Вне разума, вне интеллекта нет и не может быть философии.

Эпоха появления и распространения антиинтеллектуалистических теорий в философском отношении есть эпоха упадка².

В настоящее время отсутствует общепринятое определение интеллекта. Принимается, что интеллект обозначает совокупный умственный потенциал человека, те инструменты реализации способностей, которые он целесообразно использует для адаптации к жизни. Формирование интеллекта связано с активным поведением и творческими процессами. Конкретный интеллект формируется в процессе становления индивидуума и социума. Культурно-исторические корни человеческого интеллекта происходят из трудовой деятельности и целесообразно-поискового образа жизни.

Представления об интеллекте многообразны и неоднозначны. Человеческий интеллект является основой, из которой возникло представление об интеллекте. По выражению Ф. Шеллинга, природа есть окаменевший интеллект. Имея в виду интеллектуализацию способа общественного производства, можно говорить об интеллекте как феномене действительности, включающем в себя человека (креативное начало) и технологии, определенный инструментарий (аккумулированный опыт активности интеллекта) и характеризующем уровень развития цивилизации³. Питательной основой интеллекта, необходимой для его регенерации и эволюции, является культурная среда в широком понимании, которая в значительной мере есть отчужденная форма интеллекта в историческом измерении⁴.

Интеллект – феномен действительности, характеризующий уровень развития цивилизации.

При этом интерес представляет не интеллект сам по себе, а созданные им интеллектуальные орудия труда. Ф. Бэкон: «Голая рука и интел-

¹ Канке В.А. Философия. Исторический и систематический курс: Учеб. для вузов. М., 2001. С. 257.

² Ершов М.Н. Антиинтеллектуалистическое движение в современной философии // Философские науки. 1998. № 2. С.70.

³ Суворов В.В. Искусственный интеллект: проблемы и реальность. М., 1998.

⁴ Суворов В.В. Культурная среда как фактор формирования самоорганизующихся систем с интеллектом // Синергетика: Труды семинара. М., 1998. Вып. 1.

лект, представленный сам себе, не многого стоят: все совершается при помощи орудий и вспомогательных средств»¹. Б. Спиноза в «Трактате об усовершенствовании разума» говорит о возможности того, что подобно тому, как, используя природные способности (естественные орудия), человек создает более совершенные орудия труда, «... так и разум природной силой своей создает себе умственные (intellectual) орудия, ... от которых обретает другие силы для других умственных работ»².

В инструментальном акте между объектом и направленной на него операцией возникает новый средний член – орудие, функционально определяющее все процессы, образующие инструментальный акт. Всякий акт поведения становится тогда интеллектуальным. Включение орудия в процесс поведения видоизменяет протекание в отдельные моменты (интенсивность, длительность, последовательность и т.п.), замещает одни функции другими, так же как техническое орудие пересоздает весь строй трудовых операций.

Труд в общепринятом смысле есть целесообразная деятельность, направленная на достижение конкретных результатов, имеющих значение товара или использующихся для собственных потребностей. Но труд – это не только труд на производстве, тяжелый физический труд. Это также интеллектуальный и творческий труд, труд ученого, мыслителя, поэта, композитора. Кроме того, можно говорить и о труде субъекта над собой в процессе самостановления, самосознания, в частности осознания интеллектуального качества в неразрывности его как объекта научного исследования и как непосредственно данной исследователю его психической способности.

Далее, орудийный характер имеют не только внешние средства, используемые в интеллектуальной деятельности. К орудиям, по мнению исследователей, относятся также методики, научные знания и наука в целом, а также психические навыки, стереотипы поведения.

Таким образом, говоря о новой парадигме управления, мы имеем в виду необходимость активного использования особого промежуточного звена - интеллектуальных орудий труда, возникающих между менеджером (руководителем) и предприятием/организацией и носящих ярко выраженный инновационный характер.

Следующее ключевое понятие - интеллектуализм. Вновь обратимся к философскому словарю.

¹ Бэкон Ф. Соч.: В 2 т. М., 1971. Т.1.

² Спиноза Б. Избр. произведения. М., 1957. Т.1.

Интеллектуализм – приписывание интеллекту решающей роли в процессе познания действительности, отрыв его от чувственного познания и практики.

Интеллектуализм (лат. intellectualis – умственный) – философское учение, выдвигающее на первый план познание посредством интеллекта и отрывающее его от чувственного познания и практики.

Интеллектуализм родственен рационализму. Он выступает против односторонности. Это предпочтение интеллекта эмоциям.

Интеллектуализм – логический позитивизм.

В интеллектуализме отчетливо выражено стремление опереться на рассудочное начало в человеческом сознании, апеллировать к социальному и интеллектуальному опыту, здравому смыслу. Цель интеллектуализма – выработать у человека сознательное восприятие действительности, подкрепленное разумными доводами¹. Представители интеллектуализма в определенной степени допускают участие разума и связанных с ним средств теоретического анализа и оценки в жизни людей. Они стремятся поставить разум превыше всего, максимально использовать возможности рациональных средств воздействия на человека. Представители интеллектуализма считали, что понятийно-рациональные средства воздействия не следует отбрасывать в сторону.

Рационализм (лат. rationalis – разумный, ratio – разум) – точка зрения рассудка, соответственно – разума; совокупность философских направлений, делающих центральным пунктом анализа разум, мышление, рассудок – с субъективной стороны, а разумность, логический порядок вещей – с объективной². Рационализм верит в неограниченную силу человеческого познания, которое в той или иной степени духовно властвует над всем существующим. Для рационализма есть только еще неразрешенные, но не принципиально неразрешимые проблемы. Рационализм предоставляет разуму право на неограниченное господство; против разума нельзя уже апеллировать ни к какой высшей инстанции. Характерным представителем философского течения рационализма является Декарт³.

Рационализм Декарта основывается на том, что он попытался применить ко всем наукам особенности математического метода познания, выдвинул идею всеобщей математизации научного знания. В математике Декарт более всего ценил то, что с ее помощью можно прийти к твердым, точным, достоверным выводам. К таким выводам, по его мнению, не мо-

¹ Вегнер А. В потоке слов и мыслей. Интеллектуализм и вербализм // Семья и школа. 2000. № 2. С. 14.

² Зуев К.А., Кротков Е.А. Парадигма мышления и границы рациональности // Общественные науки и современность. 2001. № 1. С. 110.

³ Шаповалов В.Ф. Рационализм Декарта // Философские науки. 1998. № 3-4. С. 130.

жет привести опыт. Рационалистический метод Декарта представляет собой прежде всего философское осмысление и обобщение тех приемов открытия истин, которыми оперировала математика.

Суть рационалистического метода Декарта сводится к двум основным положениям. Во-первых, в познании следует отталкиваться от некоторых интуитивно ясных, фундаментальных истин, или, иначе говоря, в основе познания, по Декарту, должна лежать интеллектуальная интуиция. Интеллектуальная интуиция – это твердое и отчетливое представление, рождающееся в здоровом уме посредством воззрения самого ума, настолько простое и отчетливое, что оно не вызывает никакого сомнения. Во-вторых, разум должен из этих интуитивных воззрений на основе дедукции вывести все необходимые следствия. Дедукция – это такое действие ума, посредством которого мы из определенных предпосылок делаем какие-то заключения, получаем определенные следствия. Дедукция, по Декарту, необходима потому, что вывод не всегда может представляться ясно и отчетливо. К нему можно прийти лишь через постепенное движение мысли при ясном и отчетливом осознании каждого шага. С помощью дедукции мы неизвестное делаем известным.

Спиноза, как и Декарт, является сторонником рационализма. С содержательной стороны рационализм Спинозы проявляется в представленной им трактовке процесса познания. Он резко противопоставляет чувственные представления, называемые им воображением, пониманию. Чувственное представление образует, по Спинозе, первый, низший род знания. Оно складывается из двух способов восприятия. Первый из них Спиноза именует смутным или беспорядочным опытом. Этот опыт охватывает наиболее широкую сферу человеческой жизни, поскольку без такого опыта не может обойтись ни один человек. Однако теоретическая ценность истин или идей, как называет их Спиноза, достигаемых в опытном знании, невелика. Спиноза ограниченность опытного знания объясняет тем, что опыт не обладает всеобщностью и необходимостью. Сколько бы мы не производили опытов, рассуждает Спиноза, человек не в состоянии почерпнуть из них всеобщие и необходимые истины. Этот уровень познания дает людям лишь неполную правду, неадекватные идеи.

Достоверное познание возможно только на стадии рассудка или разума, составляющей второй вид познания. Деятельность рассудка связана с оперированием общими понятиями.

Общие же понятия отражают объективные свойства самих вещей. Общими понятиями, по мнению Спинозы, являются прежде всего математические понятия. На их формирование опыт не оказывает никакого влияния. Они даны сознанию изначально, т.е. до всякого опыта. Рациональный

вид познания – это дедуктивный способ выведения истин из исходных посылок. Только логическая связанность, системность рассуждений способны привести человека к адекватному знанию.

Вершиной достоверного знания, с точки зрения Спинозы, является интуиция. Интеллектуальное интуитивное суждение у Спинозы является, по сути, аналитическим суждением, в котором логическое сказуемое раскрывает признаки объекта.

Однако в контексте управления будет целесообразнее применять прежде всего термин интеллектуализация, поскольку управление необходимо рассматривать не только как науку с присущими ей правилами, нормами поведения, определенными технологиями и инструментами (безусловно, рациональными), но и как искусство, особый дар, талант (прежде всего врожденный), хотя многие исследователи, в том числе П. Друкер, утверждают, что время господства «интуитивного менеджмента» подходит к своему логическому завершению, и основополагающую роль вскоре будет играть прежде всего базисное образование.

Таким образом, управление можно рассматривать как, безусловно, логичный и рациональный процесс, где разум выступает в качестве фактора обоснования выбора и критерия отбора волевых решений, однако центральное место в этой стройной системе взаимоотношений все же отведено человеку, его интеллектуальному потенциалу.

И последним, ключевым понятием является категория «**интеллектуалы**» («интеллигенция»), выступающая в качестве носителя интеллектуального потенциала.

Интеллектуал – человек с высокоразвитым интеллектом; человек интеллектуального труда.

Растущее распространение технологий и перестройка социальной структуры, характерная для индустриального общества, обусловили выделение новых социальных ролей, привели к зарождению новых форм социальной деятельности.

Фигура «ученого человека», характерная для высших слоев традиционных обществ, уступила место фигуре интеллектуала, воспринимаемого в качестве лица, оперирующего знаниями, которые считаются «правильными»¹.

Прогрессирующее размывание идентичности образованных слоев в прединдустриальном обществе сопровождалось созданием новой системы образования, способной избирательно и эффективно отвечать на запросы общественной системы, отличающейся более высоким уровнем сложности и внутренней дифференциации.

¹ Ле Гофф Ж. Интеллектуалы в средние века. Б.м., 1997. С.157.

Эта динамика определила два ряда явлений.

Во-первых, происходит как институционализация системы образования, которая может самостоятельно определять критерии, главенствующие в обучении, так и структурализация системы научных знаний, способной извлекать истину из научных теорий.

Во-вторых, модель педагогики, исходно ориентированная на передачу моделей поведения, заменяется на образовательную модель, дающую профессию. Становится характерно преобладание знаний и умений, «продаваемых» на рынке труда индустриального общества.

Такие явления знаменуют окончательное утверждение системы высшего образования, ориентированной на средний класс и на потенциал социальной мобильности, присущий буржуазной педагогической модели, победившей в последние десятилетия. По этой причине категорию интеллектуалов можно анализировать только как продукт дифференцированной системы высшего образования.

НТП увеличивает абсолютную и относительную численность интеллектуалов и повышает их роль в жизни общества.

При этом характерными чертами интеллектуалов являются: разумная способность быстрее находить выход, решение в необычных обстоятельствах, правильно и быстро схватывать главное в положении вещей или процессе и вообще гибкость ума, приспособляемость, умственное любопытство, способность к быстрому мышлению и заключению. Очевидно, что все эти качественные характеристики являются неотъемлемыми чертами эффективного менеджера. Поэтому категорию "интеллектуал" с известной долей условности можно рассматривать как синоним категории "менеджер".

Исторические предпосылки появления концепции «Интеллектуализация управления»

Исторические предпосылки появления такой категории, как «интеллектуализация управления», во-первых, следует искать в научно-технической революции. Именно этот гигантский исторический процесс, коренным образом преобразивший человеческое общество в XX веке, послужил своеобразным толчком для внесения радикальных изменений в систему управления. НТР явила собой коренное изменение производимого людьми богатства, техники и технологии их производственной деятельности, трудовых и экономических отношений, денежных и рыночных систем, уровня доходов и уклада жизни населения. Следующим витком НТР стала социальная революция - глобальный процесс фундаментального изменения социальных, правовых и общественно-политических структур, институтов и отношений, определяющих сами основы жизни общества. Научно-

техническая и социальная революции в своем единении и тесном взаимодействии привели к следующему этапу исторического развития – духовной революции, центральным звеном которой стало развитие и преобразование самого человека, его эмоционального и нравственного мира, интересов, ценностей и мотиваций, потребностей и сущностных сил, преобразование его личности. Наконец, сегодня быстро развивается четвертый, еще более сложный преобразующий процесс – трансформация всего интеллектуального мира человека под воздействием интеллектуализации труда и все более мощных интеллектуальных технологий, лавинообразно нарастающих баз данных и революции в средствах связи – интеллектуальная революция¹.

Во-вторых, решающее воздействие на необходимость внесения коренных изменений в систему управления оказало динамичное развитие сферы услуг, повлекшее за собой возникновение принципиально новых, высокоинтеллектуальных предприятий, не имевших в своих активах большого количества материальных ресурсов и объектов. Очевидно, что управлять подобными предприятиями, основываясь на классических канонах управления промышленным предприятием, нельзя. Поэтому выработка новых принципов и инструментов интеллектуального управления является жизненно важным фактором для обеспечения условий дальнейшего развития экономики. Более того, поскольку главной ценностью таких предприятий являются работающие в них люди, необходимо разработать такую систему управления, центральным звеном которой будут не машины и механизмы, оборудование и технологии, а человеческие ресурсы предприятия. Однако из вышесказанного не следует, что концепция «Интеллектуализация управления» применима лишь к предприятиям сервисной сферы. На сегодняшний день сложилась такая ситуация, что любое предприятие, организация, вне зависимости от ее отраслевой направленности, нуждается в переосмыслении системы управления, во внедрении более прогрессивных, а главное, более эффективных способов хозяйствования. Просто, справедливости ради, необходимо отметить, что основоположниками этого процесса были как раз предприятия, чья деятельность не связана с материальным производством.

Данная проблема заслуживает пристального внимания еще и потому, что сегодня мы наблюдаем процесс массового перемещения работников из материального производства в сферу услуг. В материальном производстве остается не более 25% всех работников, а до 70% перемещаются в

¹ Васильчук Ю.А. Социальное развитие человека в XX веке // Общественные науки и современность. 2001. №1. С.6.

сферу услуг¹. Эта тенденция сохранится и в будущем. В сфере услуг возникает невиданный прежде психологически напряженный труд. Этот труд качественно отличается от физического. Устойчивое и напряженное внимание, быстрота и адекватность реакции, коммуникабельность и масса других коммуникативных качеств необходимы для действий нового работника. Особенно важен его контроль в условиях, когда такой коммуникативный труд принимает рутинный характер. Высокая оплата этого «сплава» не физического и не умственного труда стала ценой его рекордной производительности. Важная особенность такого процесса труда заключается в том, что основой профессиональной подготовки здесь все более становится определенный и постепенно нарастающий уровень требований к стандартам общей культуры работника, его профессионально-квалификационным характеристикам. Поэтому проблемы подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации и всестороннего развития выступают на первый план и играют решающую роль в формировании долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия.

Третьим фактором, повлиявшим на необходимость внесения изменений в систему управления, стала интеллектуализация труда. Основной формой труда здесь становится интеллектуальный труд, требующий больших и практически значимых профессиональных знаний, доступа к информационным потокам, все более сложной интеллектуальной техники и технологии переработки знаний, правовой защиты результатов труда. Это совсем иной, чем прежде, умственный труд. Эта деятельность сверхпродуктивна благодаря трем принципиальным моментам. Во-первых, это вооруженность сложнейшей техникой и технологией, огромными базами данных и доступом к интеллектуальному богатству, накопленному во всех сферах. Во-вторых, это превращение ее творческой составляющей из продукта случайного вдохновения в непрерывно воспроизводимую производственную активность (элемент творчества сегодня является основополагающим фактором интеллектуализации труда). В-третьих, это рисковый характер деятельности, необходимость принятия окончательного, единственно правильного решения в условиях глобальной неопределенности и непредсказуемости внешней среды.

Умственный труд – это труд производства нестандартных решений. Он не только вбирает в себя многие уже известные характеристики, но и требует качественно новых черт самого работника. Главная из них – работник должен быть производственно развитой личностью, способной

¹ Васильчук Ю.А. Социальное развитие человека в XX веке. С. 14.

принимать самостоятельные нестандартные, неожиданные ответственные решения.

Умственный труд – это инновационный труд, труд, коррелирующий с рыночной экономикой. Для подготовки такого «интеллектуального» работника необходим гигантский рост инвестиций в человека. В такой ситуации особенно печален тот факт, что многие руководители по сей день считают инвестиции в обучение и развитие работников лишней тратой денег.

Говоря о проблеме подготовки высококвалифицированных кадров, необходимо отметить такую тенденцию, как налаживание взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества вузов и предприятий. Оно выражается как в совместной разработке учебных программ, определении перечня необходимых для будущих работников знаний, так и в последующем трудоустройстве работников, получивших образование.

Четвертый фактор, сыгравший роль катализатора в процессе возникновения концепции «Интеллектуализация управления», – это изменения в социальной среде. Анализ социальных предпосылок позволяет сделать вывод об "исторической закономерности" появления концепции «Интеллектуализация управления», а также выделить две основные взаимосвязанные составляющие - гуманитарную и техническую.

В промышленно развитых странах наступление нового тысячелетия совпадает с началом периода серьезных социальных изменений. Естественно, происходят значительные изменения и в структуре занятости; главной производственной силой становится неизвестная доселе категория - работники знаний, занимающая место, принадлежавшее прежде индустриальным работникам или крестьянам. Этот процесс изменения социальной структуры общества, а также общественное значение работников знаний обосновал еще в 50-е годы патриарх современного менеджмента Питер Друкер. Большой интерес представляют его работы, где изложены социальные взгляды на эту проблему. В концентрированном виде их можно найти в статье "Эпоха социальных трансформаций". Но в данном контексте для нас наибольший интерес представляет более частный вопрос, а именно значение работников знаний в современном обществе. Отдавая им ведущую роль, Друкер выделяет два главных специфических свойства работника знаний.

Первое заключается в том, что работник знаний от всех остальных участников трудового процесса отличается тем, что сам, причем безраздельно, владеет своими собственными "средствами производства": неразрывно принадлежащими ему интеллектом, памятью, знаниями, инициативой, личным опытом, которые обычно называют "скрытыми". Это создает

владельцам предприятий немалые сложности. Они серьезно озабочены тем, как и каким образом отчуждать эти скрытые знания и превращать их в "явные", зафиксированные и перенесенные на те или иные типы носителей. Кроме того, возникает сложность с тем, что, уходя из компании, работник уносит с собой свои неотчужденные знания. Значит, следует еще теснее привязывать работника к своему предприятию, чтобы избежать утечки мозгов, превращая, например, его в совладельца. Сделать скрытое знание явным - социальная функция концепции «Интеллектуализация управления».

Вторая особенность работника знаний, по мнению Друкера, заключается в том, что он, вне зависимости от квалификации, является винтиком некоторого производственного процесса, может эффективно работать только в составе коллектива. Работник знаний - вовсе не какой-то ученый-одиночка, уникальный творец или управляющий, это обычный соучастник общего корпоративного дела, продуктом которого являются знания. Отсюда следует очевидная необходимость в создании технологического обеспечения данной категории работников, подобного станкам и инструментам индустриальных работников. Эту функцию интеллектуализации управления можно назвать технологической.

В-пятых, концепция «Интеллектуализация управления» имеет свои закономерные экономические корни.

Экономические предпосылки развития концепции связаны с многочисленными попытками обосновать экономическую целесообразность (или, наоборот, нецелесообразность) информационных технологий. Обычно для оценки экономической эффективности используется показатель "возврат от инвестиций" (return on investment - ROI). Однако он неприменим к информационным технологиям в силу нематериальности их предмета. Весьма активно эту тему освещал Пол Страссман. Используя огромную статистическую базу, Страссман убедительно показал, что никакой явной корреляции между размером инвестиций в информационные технологии и прибыльностью предприятия не существует. Это действительно так, если пользоваться традиционными методиками оценки эффективности инвестиций, но почему же тогда инвестиции в информационные технологии не прекращаются? Начав исследования как критик существующего положения дел, он пошел дальше других. Решение парадокса он нашел в том, что экономическая оценка информационных технологий должна строиться не так, как в других отраслях, а прежде всего с учетом знания как экономического фактора. Сами по себе технологии не прибыльны - прибыль приносят операции над знаниями.

К такому же выводу можно прийти, отталкиваясь от понятия "интеллектуальный капитал". Наиболее интересные работы в этой области принадлежат Томасу Стюарту. Подход Стюарта и его единомышленников к управлению знаниями основывается на констатации того факта, что капитал практически любого современного предприятия в основном нематериален. В биржевой стоимости высокотехнологических компаний до 95% выпадает именно на эту виртуальную часть. Сегодня лишь только в добывающей промышленности и в тяжелом машиностроении стоимость основных фондов можно сравнить с величиной интеллектуального капитала. Эти соображения обуславливают необходимость в технологиях и инструментарии, обеспечивающих эффективную работу со знаниями, дающих реальные основания для оценки интеллектуальной составляющей деятельности компании.

Все вышесказанное можно представить в виде схемы (рис. 1.1).

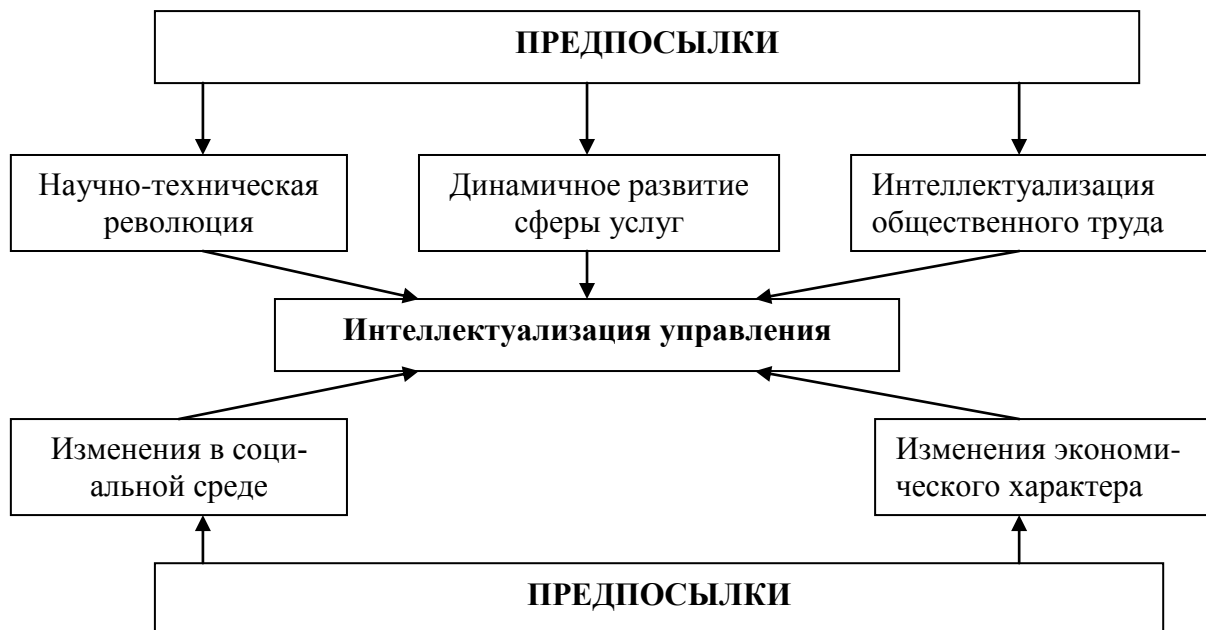


Рис. 1.1. Предпосылки возникновения концепции «Интеллектуализация управления»

1.2. «Интеллектуализация управления» как сформировавшаяся дефиниция

«Интеллектуализация управления» – в чем же суть этого термина? Обратимся прежде всего к самому понятию «управление» и его роли в экономическом развитии как отдельных предприятий, так и государства в целом.

Управление – это искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп. Это ис-

кусство создания такой среды, в которой люди могут действовать как личности и, кроме того, кооперироваться для достижения целей группы. Это искусство разрушать преграды для такого стиля деятельности, это путь оптимизации эффективности труда и достижения целей¹.

Управление является важным ресурсом нации. По мнению патриарха американского менеджмента Питера Друкера, исторические успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Поэтому одни страны прогрессируют, а другие нет. Однако, как свидетельствует мировой опыт, такая роль управления может быть реализована лишь при благоприятных внутренних и внешних условиях. Это в первую очередь опора на объективные экономические законы, опробованные принципы рыночного хозяйствования, мировая практика успешного ведения бизнеса, здравый смысл.

В качестве основного критерия рыночной эффективности сегодня принимается не прибыльность, а степень удовлетворения интересов конкретных потребителей. Управленческие кадры в организациях рассматриваются как главный ресурс знаний и умений, как своеобразные центры определенных высокопрофессиональных способностей. При этом уже не предприятие диктует свои правила игры, а работники-профессионалы задают тон их взаимоотношениям.

Сегодня человек рассматривается в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации. До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль как результат роста производительности труда.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удов-

¹ Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. СПб., 2001. С.356.

летворить его растущие запросы¹. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке, особенно принимая во внимание сложную демографическую обстановку в стране в целом и на рынке труда в частности.

Стержневым элементом системы управления экономикой являются люди. Стране нужна когорта профессиональных управленцев, способных вывести ее из кризиса. Они должны обладать принципиально новыми качествами. В первую очередь это умение интегрировать интеллект людей, пробуждать в них инициативу, творчество, новаторство, стремление к успеху, оригинальным, самостоятельным действиям и решениям, а также способность привлекать в организации профессионалов и удерживать их, формировать атмосферу истинной заинтересованности всего персонала в успехе дела, работать на уровне высоких стандартов.

Главными требованиями к менеджерам-руководителям становятся высокий профессионализм, знание механизмов функционирования рынка в сочетании с владением современными информационными технологиями, в том числе использование в этих целях Internet. Решение этой задачи связано не только с углублением подготовки в школах и вузах в области экономики, бизнеса и менеджмента, но и с созданием по опыту зарубежных стран общественной структуры (ассоциации) по формированию в стране института (категории) профессиональных менеджеров, деловая репутация которых удостоверялась бы этой структурой в качестве независимой экспертизы.

Критериями оценки менеджеров должны быть творческий склад ума, стратегический тип мышления, склонность к инновациям, умение аккумулировать энергию и способности многих участников совместной деятельности. Интеллектуальная культура специалиста управления включает способность к методическому мышлению как фактору высокой результативности этой деятельности. Это означает, что менеджер уверенно владеет современными методами программно-целевого, информационно-аналитического, прогнозного, проектного управления.

Эффективный менеджмент базируется на знаниях, умениях и информации. Поэтому роль подготовки специалистов в данной области по-

¹ Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления. 2001. №3. С. 115.

стоянно должна возрастать, наполняться современными идеями и подходами.

Новые тенденции в научном менеджменте потребуют нетрадиционных подходов в деле повышения экономической и управленческой культуры менеджеров.

В современном мире быстрыми темпами может развиваться только та страна, которая создаст благоприятные возможности для максимального роста интеллекта специалистов в области менеджмента и в целом интеллектуального потенциала управления. Менеджмент XXI века - это социальный менеджмент.

Становится понятной актуальность и важность использования интеллектуального подхода к управлению. Интеллектуализация управления – это, безусловно, принципиально новые методы управления, носящие ярко выраженный инновационный характер, где ключевым понятием является человеческий потенциал и эффективность его использования. Именно человеческий фактор является основой развития предприятия в долгосрочном периоде. Стратегия основывается на индивиде, который, в свою очередь, определяет приоритетные направления развития, необходимый инструментарий и, собственно, воплощает эту стратегию в жизнь.

Интеллектуализация управления является необходимым условием не только «выживания» хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики и жесточайшей конкуренции (это задача сегодняшнего, а в некоторых случаях уже вчерашнего дня), но в первую очередь неотъемлемым фактором, определяющим его эффективное функционирование и развитие завтра.

С одной стороны, интеллектуализация управления – это процесс координации различных видов управленческой деятельности, в основе которого лежит ориентация на долгосрочное стратегическое развитие, когда центральным звеном всей системы взаимодействия является индивид, то есть происходит смещение акцента с технико-технологической составляющей (машины, оборудование) на человеческий фактор развития организации (прежде всего на его качественные характеристики), поскольку именно человеческий фактор представляет собой скрытый резерв роста эффективности, производительности труда. Однако человеческие ресурсы являются самыми ограниченными ресурсами предприятия, поэтому организация наиболее эффективного их использования является залогом успешности функционирования хозяйствующего субъекта. С другой стороны, интеллектуализация представляет собой определенный комплекс требований, предъявляемых как к самой организации, так и к ее высшему руководству и рядовым работникам. Предприятие должно достигнуть определенного

уровня зрелости, самосознания, прежде чем оно будет готово внедрить эту концепцию. Необходимо произвести определенную переоценку ценностей, выявить факторы, являющиеся значимыми для развития предприятия, и быть готовыми к значительным, кардинальным изменениям в системе управления предприятием, которые непосредственно затронут всех членов организации, начиная с топ-менеджеров и заканчивая рядовыми служащими.

Таким образом, подытоживая все вышесказанное, можно сформулировать следующее:

«Интеллектуализация управления» - это новая концепция управленческого процесса, предусматривающая в качестве условий эффективного стратегического управления предприятием необходимость применения интеллектуальных инструментов управления, носящих ярко выраженный инновационный характер и направленных на достижение устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ, а также активное внедрение этих инструментов в систему оперативного и, что более важно, стратегического менеджмента, предъявление предприятиям, руководителям и рядовым работникам высоких требований, что, несомненно, обусловит необходимость коренного изменения самой системы образования, образовательных стандартов, предъявляемых рынком труда.

Внедрение в практику менеджмента концепции «Интеллектуализация управления» требует использования специального инструментария, приоритетным назначением которого является всестороннее развитие интеллектуального потенциала предприятия. Детально должны быть изучены следующие инструменты интеллектуального развития. Прежде всего, это система интеллектуального капитала компании, включающая в себя непосредственно интеллектуальный капитал (все его составляющие) и систему оценки его стоимости. В рамках изучения системы интеллектуального капитала необходимо уделить особое внимание его человеческой составляющей и методам ее оценки. Вторым важным звеном концепции «Интеллектуализация управления» является менеджмент знаний, создание базы знаний, ее расширение и преумножение.

Таким образом, «Интеллектуализация управления» представляет собой симбиоз двух ключевых понятий экономики XXI века – инноваций и интеллекта, синергетический эффект которых является залогом успешного развития промышленных предприятий и вузов в условиях рыночной экономики.

Рассмотрим составляющие концепции «Интеллектуализация управления» (рис. 1.2).

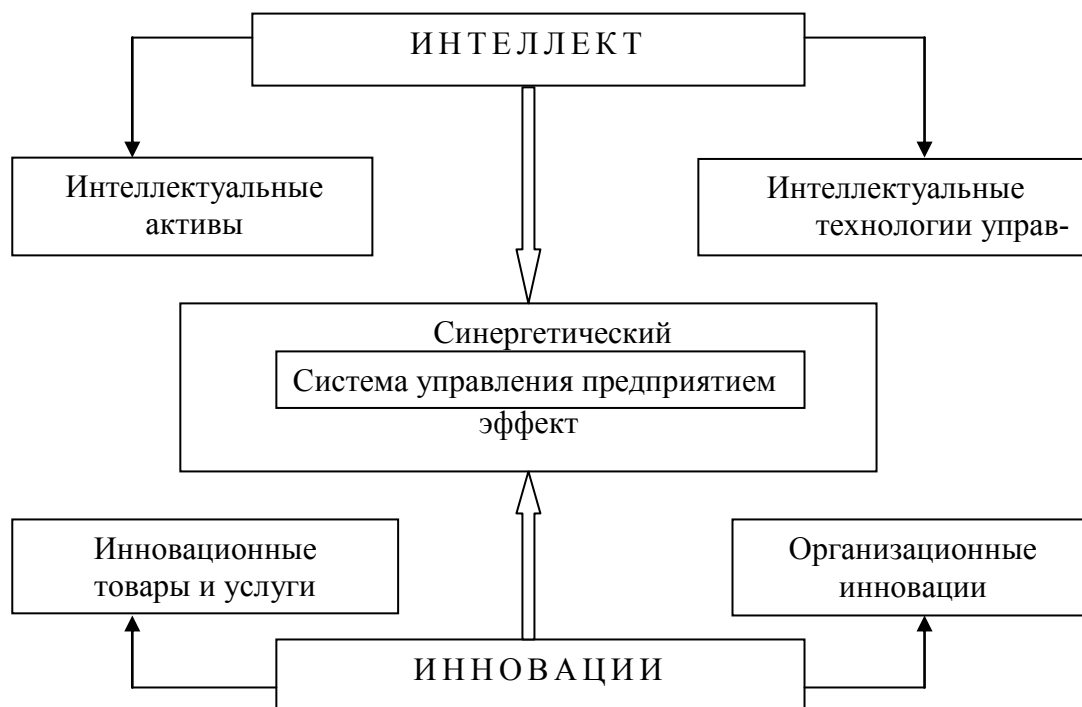


Рис. 1.2. Интеллектуализация управления

Остановимся подробнее на не устоявшемся еще в нашей экономико-управленческой литературе понятии синергетического эффекта, который раскрывается в работе как сложный системный синтез инноваций и интеллектуальных технологий управления. Синергетический эффект – это эффект нелинейности в сложных эволюционирующих и саморегулирующихся системах, которыми являются экономико-управленческие комплексы, включая предприятия. Эти системы исследуются как открытые, т.е. незамкнутые, активно взаимодействующие с окружением путем обмена ресурсами, энергиями и информацией. С переходом к информационному обществу, обострением конкуренции, усилением процессов глобализации внимание к таким системам в экономике резко возрастает. Их поведение носит принципиально необратимый характер, так что получение сколько-нибудь существенного промежуточного результата изменяет вероятности будущих состояний, превращая возможное ранее в невозможное либо создавая новые возможности. До настоящего времени свойства подобных систем изучались преимущественно в естествознании: в синергетике, неравновесной термодинамике, теории катастроф. Поэтому акцент делался на самоуправлении и самоорганизации в физических системах. Синергетический эффект в интересующем нас контексте относится к менеджменту в сложных социальных экономико-управленческих системах. Он может быть определен, как такой непредсказуемый полностью резуль-

тат управления, который может прогнозироваться лишь как тенденция, как переход из точек бифуркации (ветвления будущих вариантов развития событий) в экономически более выгодные упорядоченные состояния. Здесь понятие управления впервые обретает свой подлинный смысл управляющего воздействия на процессы в самоорганизующейся системе: малые воздействия, приводящие к большим изменениям. Однако управление в таких системах с рациональной точки зрения неудобно тем, что сводит к минимуму привычное в рациональных моделях центрирование и администрирование, исходит из представления о децентрализации и распределения властных полномочий, придавая особую ценность образованию, интеллекту, инновационной политике, разнообразию способов использования знаний. Особую роль приобретает интуиция руководителя любого ранга, поскольку интеллектуальная модель управления допускает присутствие синергетическим процессам элементы возникновения порядка из хаоса, следовательно, и рыночного регулирования, предполагает изначально присущую открытым системам способность успешно функционировать в крайне неравновесных состояниях.

Отсюда и возникает острая потребность в интеллектуализации управления предприятием и в опоре на постоянные инновации. В известной степени управление «расплывается» по всему пространству производства, перестает быть жестко локализованным, а потому предполагает существенную демократизацию менеджмента, высокую степень профессионализма и интеллектуализации на каждом уровне или подуровне выполнения управленческих функций.

1.3. Интеллектуализация управления как неотъемлемый элемент стратегического развития предприятия и его успешного функционирования

Компании третьего тысячелетия обладают существенными отличиями от своих предшественников, поскольку наибольшую ценность для них представляют работники, а точнее, их знания. «Копилка коллективных знаний и способностей» компании дает ни с чем не сравнимое преимущество по сравнению с конкурентами в случае достойной поддержки и развития собственных сотрудников, разработки долгосрочных программ в этом направлении и последовательной их реализации.

Поскольку центральным звеном понятия «интеллектуализация управления» прежде всего являются человеческие ресурсы предприятия, а все остальные факторы развития интеллектуального потенциала производны от них, то проанализируем влияние управления человеческими ресурсами на стратегическое развитие предприятия.

На рис. 1.3 продемонстрирован комплекс планов, составляющих основу стратегического планирования деятельности предприятия.



Рис. 1.3. Обобщенная схема стратегического планирования¹

Диаграмма представлена в форме круга с тем, чтобы продемонстрировать, что ни один из этих планов не существует сам по себе. Все они являются взаимозависимыми и взаимодополняющими. В центре всей системы находится стратегический план, который является ключевым звеном всего процесса, он определяет направления развития, отсюда исходят все стратегические директивы операционным подразделениям компании. Примечательно, что следующими по значимости являются финансовое планирование и планирование человеческих ресурсов. Причем последнее носит ярко выраженный стратегический характер, в то время как финансовое планирование в большей степени является прерогативой операционного менеджмента. В этой связи печален тот факт, что подавляющее большинство российских предприятий не уделяет практически никакого внимания человеческой составляющей своей деятельности. Отсюда и актуальность этой проблемы, ее насущность. Поскольку пока не изменится отношение к кадровому менеджменту и всем его составляющим, ни о каком стратегическом развитии и эффективном функционировании не может быть и речи. Достижение любой совокупности корпоративных целей требует использования двух основных ресурсов: человеческих и денеж-

¹ Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. СПб., 2001. С. 347.

ных. Недостаток любого из этих ресурсов может превратить оптимально продуманную стратегию в несбыточный воздушный замок.

К сожалению, многие организации считают разработку стратегии, связанной с человеческими ресурсами, делом излишне хлопотным, но на самом деле эта стратегия тесно связана с бизнес-стратегией и необходима для успеха. Если ограничивающее влияние нехватки капитала довольно легко предвидеть, то давление, которое вызвано дефицитом человеческих ресурсов, не столь очевидно. Потребность в человеческих ресурсах имеет как количественные, так и качественные характеристики (которые в данном случае имеют преобладающее значение). Задача стратегического планирования в области человеческих ресурсов сложнее, чем задача удовлетворения потребностей компании в капитале.

Стратегическое планирование человеческих ресурсов может быть результативным только в том случае, если его функция рассматривается наравне с другими. Менеджеры по персоналу должны быть полностью в курсе бизнес-планов, так как они могут радикально изменить понимание кадровых вопросов. Подразделение управления персоналом, которое рассматривается исключительно в роли архива и которое не принимает участия в процессе принятия решений, вряд ли будет способно внести результативный вклад в достижение корпоративных целей. Чтобы играть важную роль в будущем компании, управление человеческими ресурсами должно занимать полноправное место за столом менеджмента и получать всеобъемлющую информацию и право голоса.

Ответственность за вопросы управления персоналом несут все менеджеры, и эти вопросы необходимо рассматривать в связи с другими релевантными факторами процесса принятия решений. В дополнение к этому на управлении персоналом лежит особая обязанность отслеживать, чтобы проблемы управления персоналом были вплетены в структуру каждого стратегического решения и каждый аспект политики управления персоналом работал на эффективность общей стратегии.

Развитие бизнеса согласно его жизненному циклу вносит новые требования к задачам, работе и типу людей, необходимых для этой работы. Менеджер, который является превосходным управляющим на стадии начала деятельности компании, может оказаться неспособным управлять большой и развитой организацией. При управлении портфелем бизнес-единиц от разных команд менеджеров требуются различные навыки и умения. Например, нужно обладать разными знаниями, чтобы управлять бизнесом, который является генератором прибыли, и новым рискован проектом, который в перспективе ожидает бурный рост. Умение предвидеть, какие бизнес-единицы и направления деятельности будут разрабаты-

ваться компанией в будущем и работники какой квалификации для этого потребуются, – ключ к успешному развитию компании. При этом важен не только уровень квалификации конкретного работника, но и определенный набор личностных характеристик, необходимых для выполнения той или иной работы.

Стратегия управления человеческими ресурсами в общем виде представлена на рис. 1.4.

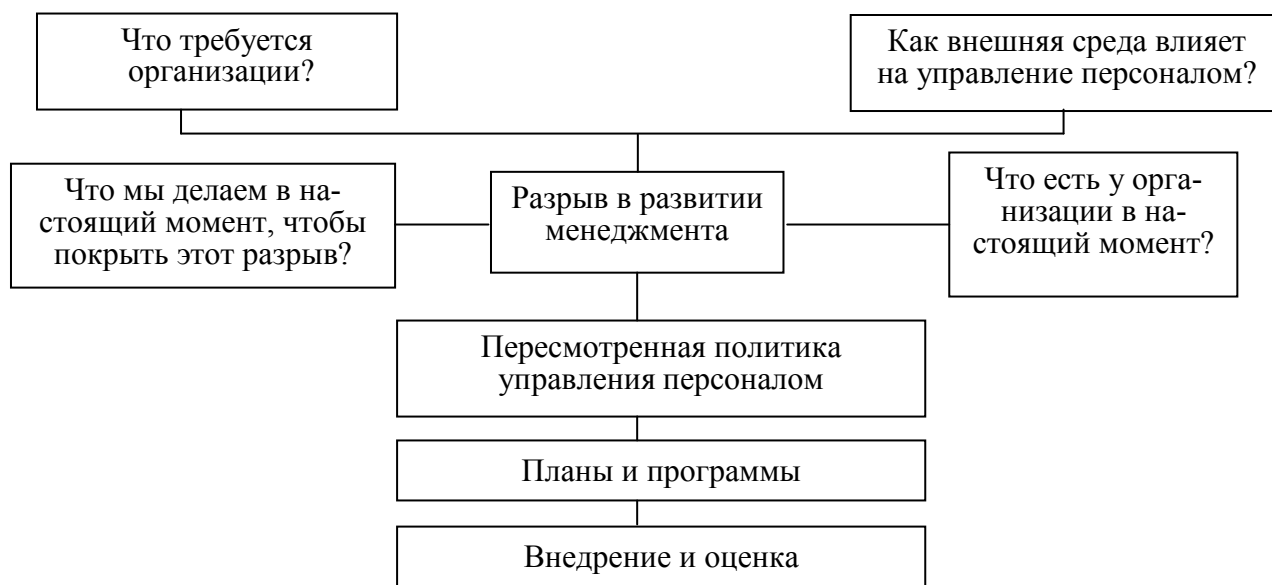


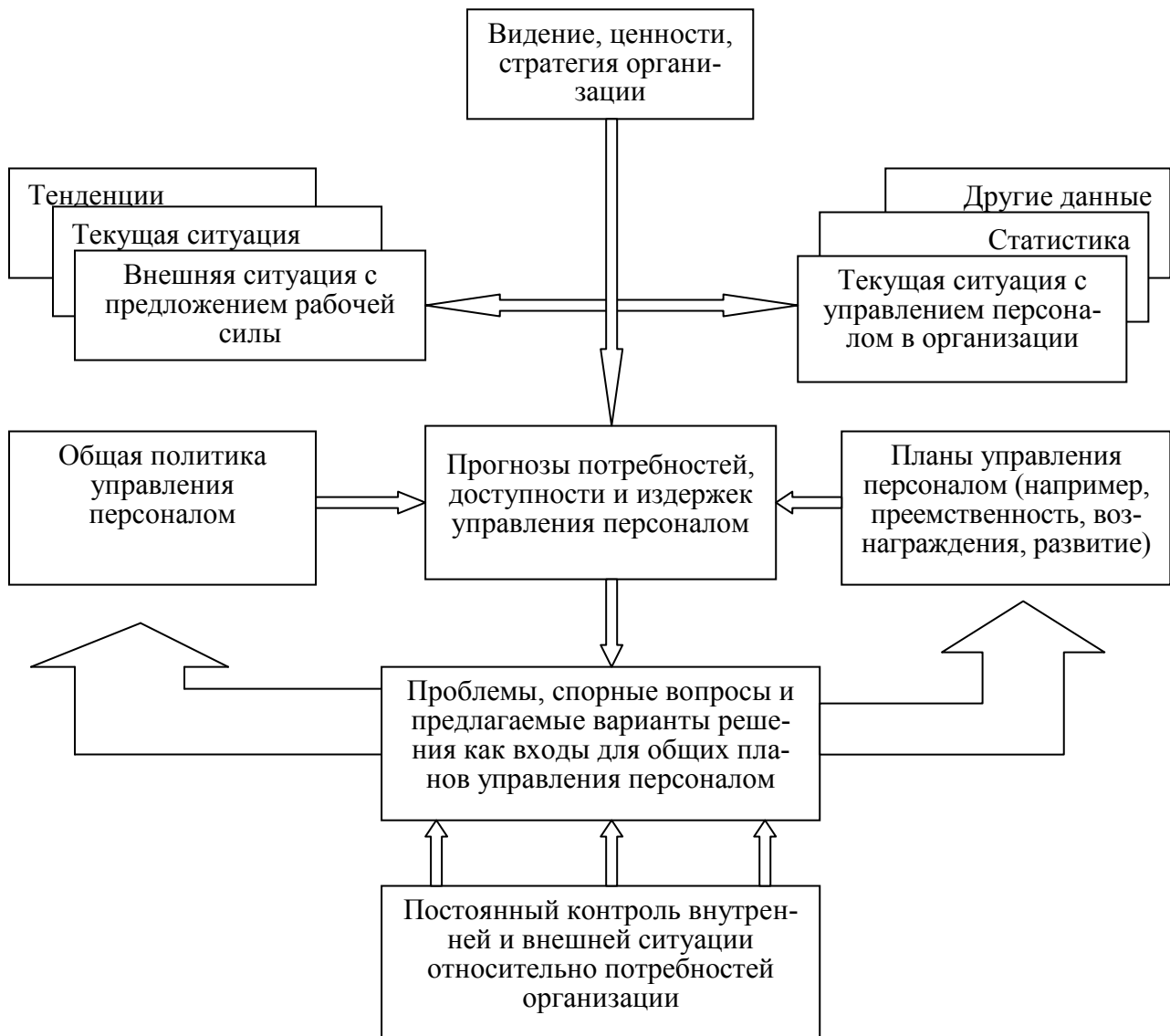
Рис. 1.4. Стратегия управления человеческими ресурсами¹

Стратегия управления человеческими ресурсами должна принимать во внимание стратегические нужды организации и любые тенденции внешней среды, которые могут повлиять на человеческие ресурсы. Она должна тщательно исследовать те стратегии и политики, которым следует организация, и оценивать разрыв между тем, что делается, и тем, что требуется делать.

Один из немаловажных моментов – рассмотрение воздействия стратегии на людей. В рамках решения данной задачи берутся ключевые моменты видения, ценностей, целей и стратегии и оцениваются некоторые из компетенций менеджмента, необходимых для их успеха. Далее следует рассмотрение тех сфер, где может возникнуть дефицит.

Схема планирования будущих потребностей в трудовых ресурсах представлена на рис. 1.5.

¹ Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. СПб., 2001. С. 278.

Рис. 1.5. Схема планирования будущих потребностей в человеческих ресурсах¹

Одним из способов решения проблемы планирования потребностей в трудовых ресурсах является составление таблицы преемственности менеджмента на несколько лет вперед. Здесь записываются даты возможных продвижений каждого менеджера, называются имена одного или двух возможных преемников, а также показан предельный уровень, которого может достичь каждый человек. Там, где у сотрудника нет дальнейшего потенциала продвижения по службе, на основании личных качеств или возраста, это должно быть четко зафиксировано. Способность делать такие оценки требует действенных и четких способов определения персональных характеристик сотрудника.

¹ Хасси Д. Стратегия и планирование. С. 282.

Эта таблица выявляет также пробелы в планировании преемственности. Затем должна быть сделана оценка тех пробелов, для которых необходимо найти потенциального преемника, и тех из них, где затраты по подготовке будут превышать полученные в результате преимущества. Многое зависит от типа позиции менеджера, периода времени, который компания может потратить на поиски аутсайдера, и от вероятности того, что менеджер, занимающий пост сейчас, покинет фирму. То идеальное состояние, когда обеспечен преемник для каждой позиции, просто недостижимо, и организация должна определить приемлемый для нее уровень связанного с этим риска.

Эти таблицы должны быть предназначены только для службы управления персоналом и для высшего менеджмента, и они не должны широко распространяться по организации. Это не значит, что не нужно давать определенных рекомендаций тем людям, чья карьера, на первый взгляд, зашла в тупик. Что действительно необходимо сделать, так это оценить ключевые проблемы, выявленные в этой таблице, с которыми организация столкнется в течение нескольких ближайших лет, а также определить возможные методы решения этих проблем. Смысл заключается в оценке всей проблемы в целом, а не в оценке тех людей, из-за которых эта проблема стала явной. При подобном рассмотрении нужно принять во внимание уходы сотрудников на пенсию и появление вакансий, вызванных смертью или серьезным заболеванием.

Различные стратегии преемственности можно использовать в таких сферах, как наем на работу новых сотрудников, внутриорганизационные перемещения сотрудников, обучение и персональное развитие "ключевых" людей.

Один из аспектов управления трудовыми ресурсами – это постоянно меняющиеся требования к управленческому персоналу. Менеджер в начале 80-х годов должен был иметь гораздо больше знаний о математике, чем его коллеги, работавшие пятнадцатью годами ранее. Современный менеджер должен иметь еще и гораздо больший опыт в работе с информационными системами и компьютерами, чем менеджер 80-х, к тому же он должен быть достаточно подкован, чтобы работать с новыми техниками, технологиями и концепциями. Положительными качествами для менеджера будущего будут гибкий взгляд на вещи и способность при необходимости переобучаться. Это – функция, зависящая, прежде всего, от особенностей ментальных процессов человека, поэтому потеря части сотрудников при внедрении новых технологий неизбежна. И, для полного завершения плана по персоналу, необходимо сделать прогнозы относительно типов навыков, которые, согласно ожиданиям, могут потребоваться в будущем, и гарантировать, что

принимаемые в организацию новые сотрудники обладают всеми необходимыми качествами и характеристиками, чтобы эти навыки освоить.

Планирование человеческих ресурсов имеет чрезвычайно важное стратегическое значение, поскольку неспособность фирмы обеспечить себя рабочей силой, отвечающей ее требованиям, может привести к неудаче в достижении корпоративных целей.

Основные необходимые статистические данные включают в себя анализ количества работников по отдельным категориям работ и (там, где это имеет смысл) по местоположению. Система классификации работ может быть чисто внутренней, а может быть основана на опубликованных государственных единых тарифно-квалификационных справочниках для того, чтобы была возможность сопоставить ее с национальной статистикой. Каждую категорию необходимо разбивать по полу и возрасту. Для каждой из этих подгрупп необходимо проводить анализ сотрудников, покидающих фирму. Желательно проводить также их классификацию в зависимости от причин ухода. Из таких данных можно сделать важные выводы. Организация может обнаружить, что ее рабочая сила стареет, и в этом случае можно предсказать потенциальный дефицит сотрудников, связанный с приближающимися уходами на пенсию. Также могут быть выявлены такие группы работников, где процент увольнений будет больше нормального уровня, таким образом, можно выявить ошибки, касающиеся методов управления персоналом и условий найма.

Кроме того, должны быть проведены мероприятия, оценивающие среднюю заработную плату и диапазон тарифных ставок, производительность труда и динамику ее изменения.

Вооружившись этими данными, менеджер по персоналу должен сопоставить полученные результаты с организационной стратегией развития, чтобы оценить, насколько может измениться природа операций в течение ближайших нескольких лет. Новые начинания, расширение бизнеса и новые сферы, где компании придется свернуть свою деятельность, будут влиять на будущие потребности организации в персонале, и это влияние должно быть выражено в количестве людей по каждой из категорий работ.

Должен быть спрогнозирован ожидаемый рост производительности труда, частично – исходя из тенденций, частично – исходя из намеренных действий, которые являются результатом стратегии. Кроме того, необходимо принимать во внимание любые предполагаемые изменения в соотношении постоянных и временно занятых сотрудников, а также должно быть исследовано влияние любых решений по заключению субконтрактов. Все это вместе позволяет разработать хорошо обоснованный прогноз требуемого количества людей.

Прогнозы обеспечивают компанию оценкой того, сколько людей должно быть доступно по каждому виду работы в конкретный период времени. Чтобы от этого была ощутимая польза, необходимо делать дальнейшие прогнозы, принимая во внимание уходы на пенсию, смертность и показатели увольнений, так, чтобы компания могла видеть, сколько человек будет в наличии по каждой категории.

Следующий этап планирования – оценка того, как будут удовлетворяться потребности в персонале. Прогнозы могут выявить сферу, где изменения в методах обучения позволят сотрудникам перейти из одной категории в другую. Менеджер по персоналу должен оценить, сколько вакансий будет заполнено в результате внутрифирменного продвижения работников. В результате сравнения со статистикой внутри страны должны быть выявлены те сферы, где наем новых сотрудников достаточно легок, а где он может быть связан с определенными трудностями (в данном случае должен быть предпринят ряд превентивных действий, направленных на сокращение потребности в трудовых ресурсах дефицитного типа).

Прогнозируемые потребности в рабочей силе могут выявить изменения в типе нанимаемых сотрудников, в перечне предъявляемых к ним требований, в квалификационно-личностных характеристиках, необходимых для определенных должностей.

При решении своих кадровых проблем многие организации прибегают к специальным мерам воздействия.

Во-первых, это действия по созданию позитивного имиджа предприятия в глазах общественности.

Во-вторых, это разработка более гибких систем оплаты труда и премирования, целью которых является отличительное позиционирование себя на рынке труда в сравнении с конкурентами. На сегодняшний день квалифицированные трудовые ресурсы являются самым ограниченным фактором производства, а, принимая во внимание сложившуюся демографическую ситуацию в стране и в Свердловской области в частности, можно предположить, что в ближайшем будущем предприятия начнут активную конкурентную борьбу на рынке труда, в том числе и за молодых специалистов.

Третьим направлением деятельности предприятий по решению кадровых проблем может стать налаживание долгосрочного сотрудничества предприятий и высшей школы в сфере подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров.

Поэтому в современных условиях необходимо детально изучить основные инструменты управления интеллектуальным потенциалом предприятия.

2. Инструментарий управления интеллектуальным потенциалом предприятия

2.1. Знания как фундамент управления интеллектуальным потенциалом

Известный теоретик по технологиям управления Питер Друкер определил знания как ключевой ресурс мировой экономики. "Традиционные составляющие производства – земля, труд и капитал – пишет он – становятся ограничивающими факторами, нежели движущей силой"¹. И добавляет: "Знания становятся основной составляющей производственного процесса"². Накопление знаний в современном производстве уже не считается "издержкой", а является неотъемлемой его частью. Проще говоря, обучение становится новой формой производственного процесса.

По оценкам аналитиков *Arthur Andersen*, объем знаний, которыми располагает человечество, удваивается каждые пять лет. В 2020 году знания человечества будут удваиваться каждые 72 дня³. Еще одна интересная формула, предложенная той же компанией, состоит в следующем: знания - это есть люди плюс информация, возведенные в степень средств распространения этой информации.

Очевидно, что оставаться на переднем крае быстро изменяющихся требований рынка можно, только при условии осознания смысла этих изменений и мгновенного внедрения их в производство, причем не только в основной процесс, но и в каждый его цикл. Другим важным аспектом управления производством является повторное использование уже приобретенного опыта. Смысл этого в том, что большинство из проблем уже решались компанией ранее в том или ином виде различными сотрудниками. У современных компаний нет времени на постоянное "изобретение велосипеда", поэтому задача эффективного использования знаний становится ключевой для предприятий, а сами знания приобретают реальную ценность наряду с материальными активами компании. Более того, ценность знаний растет настолько быстро, что уже сегодня составляет основную часть общей стоимости многих компаний. Фактически это означает, что при оценке стоимости компаний гораздо более важную роль играет ее потенциал к созданию конкурентной продукции в будущем, а не то, что она имеет в данный момент. Чем больше база знаний компании, тем выше ее потенциал к производству в условиях высокоскоростного изменения

¹ Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос.: Пер. с англ. М., 2001. С.177.

² Там же.

³ Данилин А. О проблематике управления знаниями. Режим доступа: <http://www.lotus.ru>

потребностей рынка. В этой связи интересно появление нового класса компаний, представляющих собой конгломерат производства традиционного типа и интерактивного метода управления им. Традиционное производство (условно назовем его производством "слабых рыночных изменений") называлось на Западе brick-n-mortar (кирпич и цемент), как бы подчеркивая его прочность, простоту и стабильность. XXI век принес компании, которые вообще не имели ничего, кроме виртуальной собственности – знаний, и потому назывались pure play (чистая игра)¹. После короткого, но триумфального шествия по миру "пена", взбитая вокруг компаний pure play, постепенно оседает - мир приходит к пониманию, что истина должна быть посередине. Так в последнее время все больше говорят о компаниях новой формации, которые называют click-n-mortar, т.е. традиционное производство с новой моделью интеллектуального менеджмента, позаимствованного у технологичных компаний "чистой игры"². По мнению аналитической компании *Gartner Group*, к 2003 году предприятия, которые не перешли к модели click-n-mortar, будут испытывать серьезные затруднения на рынке из-за резкой потери конкурентоспособности (вероятность этого события оценивается *Gartner Group* как 70%)³.

Признавая стремительно возросшую роль знаний в современном производстве, в США, например, снижают налоги компаниям, которые регулярно тратят на обучение своих сотрудников более двух процентов фонда заработной платы. При этом в зачет также идут инвестиции в технологии, позволяющие создать так называемое поле знаний, внутри которого сотрудники компании могут делиться опытом, находить и изучать решения задач и т.д. Повышенный интерес к теме управления знаниями на Западе привел к значительной мистификации этого процесса как некоторого волшебного инструмента, позволяющего компании осуществить качественный прорыв. Попробуем разобраться в сути как знаний, так и процесса управления ими.

Знание не появляется само по себе, оно формируется в результате процесса трансформации одних элементов информационного пространства в другие. Существует пять категорий этих элементов (рис. 2.1)⁴.

Данные. Это начальный элемент - утверждение или событие, не имеющий связей с другими объектами цепочки. Данные представляют сырой материал для последующей обработки. Данные не имеют собст-

¹ Мартынов В., Демин В. Управление со скоростью света. Режим доступа: <http://www.yndex.ru>

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

венного смысла, они существуют в различных формах независимо от того, нужны они кому-нибудь или нет.

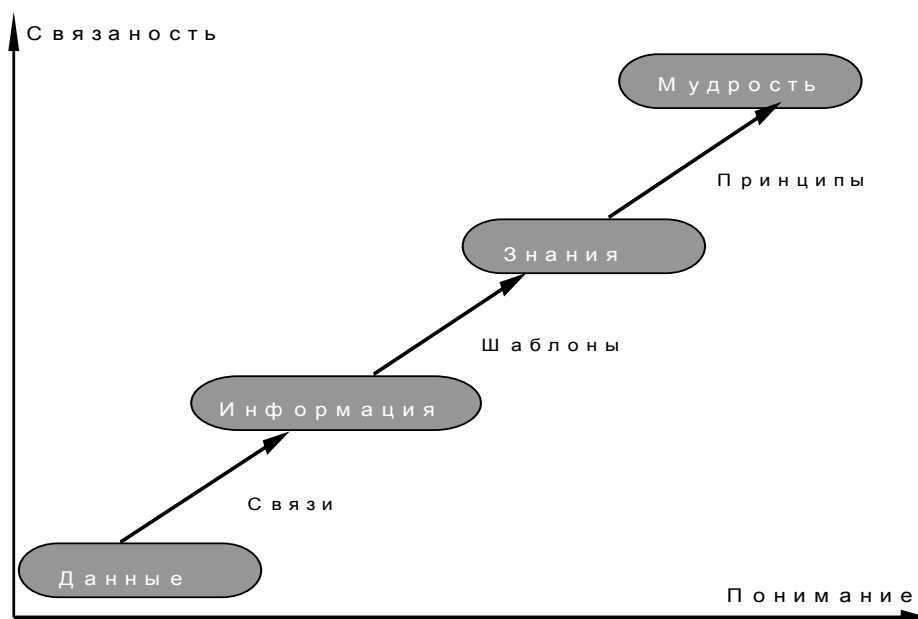


Рис. 2.1. Элементы информационного пространства

Информация. Это обработанные данные, которые уже имеют смысл. Информация должна отвечать на вопросы: "кто", "что", "где", "когда", т.е. это данные, "осмысленные" взаимосвязями с другими данными. Информация воплощает осознание каких-либо связей с другими фактами, возможную причину возникновения события или эффекта.

Знание. Это процесс применения информации с целью достижения определенного результата. Знание дает ответ на вопрос "как". Знания представляют шаблон, соединяющий несколько разрозненных кусков информации, с целью выделения общих закономерностей общего уровня. Цель такого шаблона - предсказать результат появления аналогичных кусков информации. Когда человек "заучивает" информацию, он приобретает пассивные знания. Эти знания имеют некоторый смысл, поскольку дают возможность ответить на определенные вопросы, однако в них не выделены принципы, обусловившие их формирование, и поэтому не позволяют создавать другие знания, основываясь на логических принципах. Для того чтобы создавать новые знания, необходимы так называемые аналитические способности, которые определяют следующий уровень - понимание.

Понимание. Это ответ на вопрос "почему". Благодаря пониманию, можно экстраполировать знания, т.е. создать новое знание, основываясь на уже приобретенных. Различие между пониманием и знанием такое же, как между изучением и "заучиванием".

Мудрость. Это оценка понимания. Только эта составляющая относится к будущему, тогда как все четыре предыдущие составляющие работают в прошлом или настоящем. Мудрость использует все предыдущие уровни сознания и восприятия как входящую информацию для особенной "программы" - разума, которая способна удивительным образом создать понимание там, где раньше его не было. В отличие от предыдущих четырех уровней, мудрость постоянно задает вопросы, на которые либо нет ответа вообще, либо его трудно найти. Благодаря мудрости, мы можем судить о том, что правильно или неправильно, что хорошо или плохо. Мудрость дает глубокое понимание фундаментальных принципов всего явления.

Процесс перехода данных в информацию, информации в знания и, наконец, знаний в мудрость включает в себя компоненты понимания, которые обеспечивают каждый переход. Очевидно, что понимание не является самостоятельным уровнем, а работает как связующий элемент. Как только мы можем установить связь шаблона с последовательностью фактов, мы обладаем знанием.

В рамках анализа различий между финансовым и интеллектуальным капиталом некоторые исследователи указывают на ряд важных элементов теории познания организации. В частности, они описывают пять основополагающих признаков знания об организации и в организации¹.

- Знание – это способность организации на основе внутренних и внешних наблюдений постоянно распознавать явления во всех областях своей деятельности. Это должно отражаться на ее оценках, впечатлениях, предпочтениях.

- Знание – это состояние постоянной бдительности организации, внимательного и чуткого отношения к самым «незначительным» признакам перемен, сигналам «раннего предупреждения». Знание означает также осторожное отношение к чересчур поспешным оценкам, в противном случае оно излишне и теряется смысл его приобретения.

- Знание является творцом языка. Новые опыт и идеи часто не могут быть с достаточной точностью выражены и коммуницированы с помощью общепринятых символов и понятий. В таком случае организация должна найти свой собственный язык и формы выражения специфического для нее знания. Общий язык – результат трудного, длительного процесса. Он не может возникнуть случайно или по указанию сверху.

- Знание означает также способность организации упреждать события, «формировать» будущее. Динамика знания должна быть направлена

¹ Экк К.Д. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 1998. №2. С. 69.

на развитие способности организации к видению будущего, а не на консервацию существующего, не на то, что уже известно.

- С позиции знания компетенция как точка пересечения задачи или ситуации со способностями человека является не стабильным преимуществом, а динамичным событием, т.е. продуктом взаимодействия вызова, ответственности, творчества и самого процесса решения проблемы. В этом смысле компетенция не может быть создана только путем обучения. Она формируется и оказывается плодотворной лишь в благоприятных условиях. Создание таких условий и является важной задачей управления знаниями.

На конкурентоспособность предприятий все большее влияние будут оказывать их способности идентифицировать, накапливать и развивать знания, создавать на их базе ключевые компетенции и, используя ключевые факторы успеха на сегменте рынка, создавать инновации, а затем, в конечном счете, долговременные устойчивые конкурентные преимущества.

Подобные цели ставят уже перед собой такие корпорации, как *General Motors, Hewlett-Packard, Rank Xerox, Philip Morris, Dow Chemical, Philips, Skandia AFS*, которые включили знания в сферу стратегического менеджмента¹. Эксперты занимаются вопросами определения, идентификации, развития знаний, их передачи внутри организации и вовне, превращения в конкретную новую продукцию и инновационные процессы. Такое пристальное внимание системе знаний не случайно. Накопленные сотрудниками фирмы знания значительно влияют на ее рыночную цену. В США есть некоторые компании, оцениваемые в 20 раз выше, чем размер их капитала в денежной форме. Такая значительная разница между рыночной ценой компании и ее финансовым капиталом возникает за счет интеллектуального капитала, накопленных компанией знаний.

Постепенно деятельность по формированию и распределению знаний на предприятиях складывается в самостоятельную функцию управления, с выделением специальных органов и структур, отвечающих за накопление и развитие интеллектуального капитала компании.

Для российских предприятий, вступивших на рыночный путь развития, эта функция особенно важна. Те предприятия, которые уже сегодня начнут предпринимать активные действия в этом направлении, несомненно, создадут себе конкурентные преимущества завтра по сравнению с их менее прозорливыми коллегами.

Совокупность знаний сотрудников предприятия, групп, подразделений и всех связанных с предприятием внешних стратегических партнеров

¹ Баранчев В., Гунин В. Маркетинговое управление интеллектуальным капиталом инновационного предприятия //Маркетинг. 2000. №6. С. 59.

(потребители, поставщики, дилеры и т.д.) составляет базу знаний предприятия. В базе знаний могут быть: теория, результаты творческой деятельности, умения, навыки. Под «умением» понимается, что исполнитель способен выполнить оригинальную задачу, операцию относительно рациональным образом. Под «навыком» понимается, что исполнитель способен выполнять многократно повторяющуюся стандартную задачу и операцию наиболее эффективным способом.

Все знания, которыми владеет предприятие, можно классифицировать следующим образом (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Классификация организационных знаний¹

¹ Баранчев В., Гунин В. Маркетинговое управление интеллектуальным капиталом инновационного предприятия. С. 64.

По содержанию индивидуальные и коллективные базы знаний характеризуются наличием:

- теоретических знаний: теоретические положения по областям деятельности и функциям; методические знания (знания методов); методологические (знания специфики применения методов); проектные (как ставить и структурировать цели); технологические (как достигать цели); технические (на основе какой техники и каких систем); организационные (каким коллективом и какой структурой); экономические (с какой эффективностью); социальные (с каким социальным результатом);
- результатов творческой деятельности: сформулированные гипотезы, концепции и идеи; выполненные проекты, технологии, алгоритмы и программы; сделанные открытия, изобретения и рационализаторские предложения; решенные задачи, написанные и опубликованные статьи, отчеты, монографии, учебные пособия, книги, методики, инструкции;
- умений: генерировать идеи и создавать концепции проектов бизнес-процессов; интегрировать и аккумулировать знания для реализации проектов по всем источникам; осуществлять проекты, виды деятельности, процедуры и операции;
- навыков: по выполнению специалистами и коллективами функций и обязанностей, работ и видов деятельности, задач и операций; по организации и управлению основной и инфраструктурной деятельностью.

Применительно к аккумулированию знаний у исполнителей целей и стратегий, функций, обязанностей и видов деятельности, задач и операций мы говорим о компетентности исполнителей (сотрудников, руководителей, групп, подразделений, предприятий). Ключевыми компетенциями в этом случае будут знания и способность выполнять стратегически важные задачи.

Можно говорить о соответствии базы знаний и структуры компетенций по проекту, функции, виду деятельности сотрудника, подразделения, предприятия.

Знание имеет разнообразную форму и сложную циклическую структуру процесса формирования и использования (рис. 2.3).

Формы проявления знания подразделяются по двум признакам:

а) по характеру проявления выделяются имплицитная (неявная, латентная, скрытая, индивидуальная) и эксплицитная (явная, открытая, документированная);

б) по способу формирования выделяются рефлексивная (новые знания формируются на систематизированном большом объеме прошлых

знаний) и интуитивная (знания берутся как бы «из головы», используя незначительный объем явного знания).

Главной задачей стратегического менеджмента является задача создания долговременных конкурентных преимуществ. А это не только отдельные продуктовые и технологические инновации. Это способность организации и ее персонала к постоянному и непрерывному режиму инновационной деятельности, то есть к постоянному развитию системы знаний фирмы. В процессе инновационной деятельности система знаний должна быть рационально построена и эффективно управляема. Поэтому рассмотрим вопросы создания и развития системы управления знаниями фирмы, вопросы так называемого «менеджмента знаний».

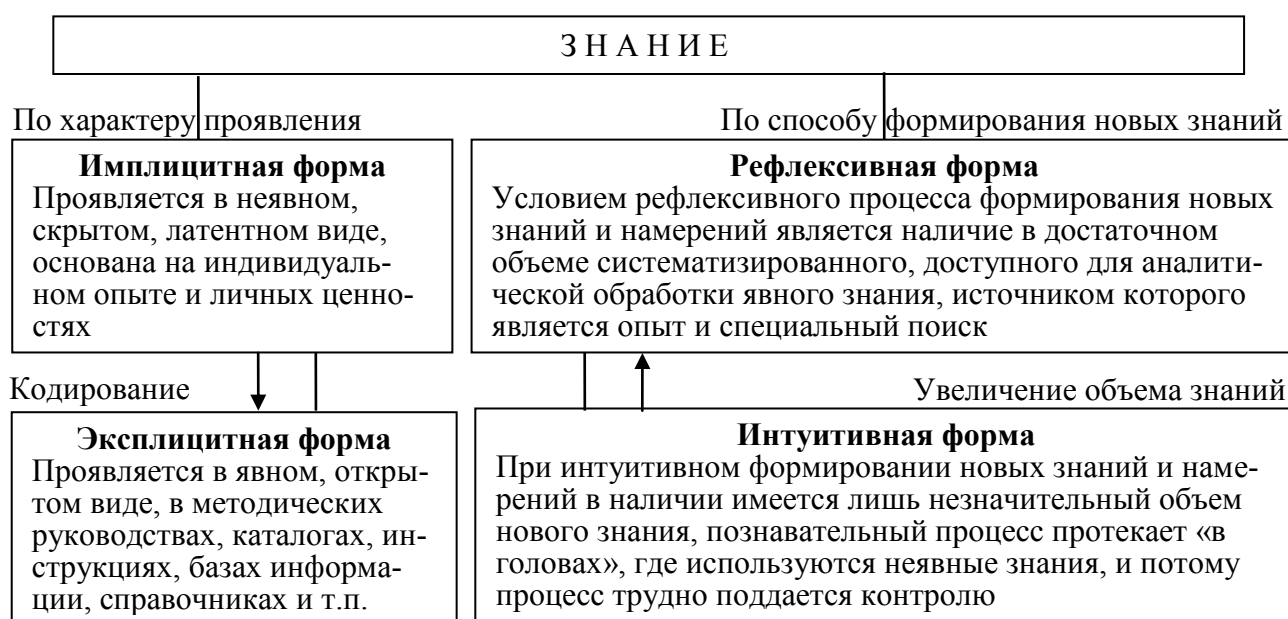


Рис. 2.3. Формы проявления знаний¹

Что обеспечивает организованная должным образом система знаний? Каково ее значение? Обобщая различные мнения, можно сказать, что развитая система знаний фирмы должна решать следующие задачи:

1. Обеспечивать квалификационный уровень коллектива, квалифицированное выполнение заданных функций и видов деятельности, бизнес-процессов и проектов в целом, создание ключевых компетенций, гарантирующих устойчивые конкурентные преимущества и стратегический успех на рынке, превращение ключевых компетенций в инновации и инновационные продукты, технологии и услуги, методы, структуры, рынки.

¹ Баранчев В., Гунин В. Маркетинговое управление интеллектуальным капиталом инновационного предприятия // Маркетинг. 2000. №6. С. 62.

2. Обобщать опыт выполненных проектов, видов деятельности и функций. Система знаний должна тщательно отбирать все полезное из прошлого опыта своей деятельности, деятельности внешних субъектов, отражать историю своей фирмы и отрасли.

3. Формировать интеллектуальную базу сотрудников, групп, реализующих функции по видам деятельности фирмы, по обеспечению всеми ресурсами, по проектированию, тем самым формировать интеллектуальную базу, интеллектуальную собственность и интеллектуальный капитал фирмы, повышать его стоимость.

4. На основе внутренних и внешних текущих наблюдений постоянно распознавать тенденции, явления и события во всех областях своей деятельности. Обладать знаниями, значит находиться в состоянии постоянной бдительности информированного квалифицированного специалиста и чуткого отношения к самым незначительным признакам перемен, сигналам «раннего предупреждения», так называемым «слабым сигналам», осторожного отношения к поспешным выводам. Коллектив, обладающий развитой системой знаний, обеспечивает фирме реакцию на внешние воздействия не постфактум, а на основе активного (своевременного, соответственно своей квалификации) и планомерно-прогнозного предупреждения.

5. Формировать и постоянно развивать знания стратегических служб предприятия, в первую очередь службы стратегического развития, конструкторско-технологических подразделений и службы маркетинга.

6. Создавать благоприятную внешнюю среду, превращая предприятия в непрерывный обучающий институт, формируя компетенции потребителей, поставщиков и других стратегических партнеров.

7. Упреждать события, «формировать» будущее. Динамика знания должна быть направлена на развитие способности организации к стратегическому видению будущего по всем видам деятельности и проектам.

8. Воспринимать и применять современную профессиональную языковую культуру, развивать язык, осваивать новые термины и категории, новые формы выражения, специфические для используемых видов знаний. Таким образом, закладывается ядро эффективной системы коммуникации и культуры организации.

Процесс формирования и использования знаний представлен на рис. 2.4.

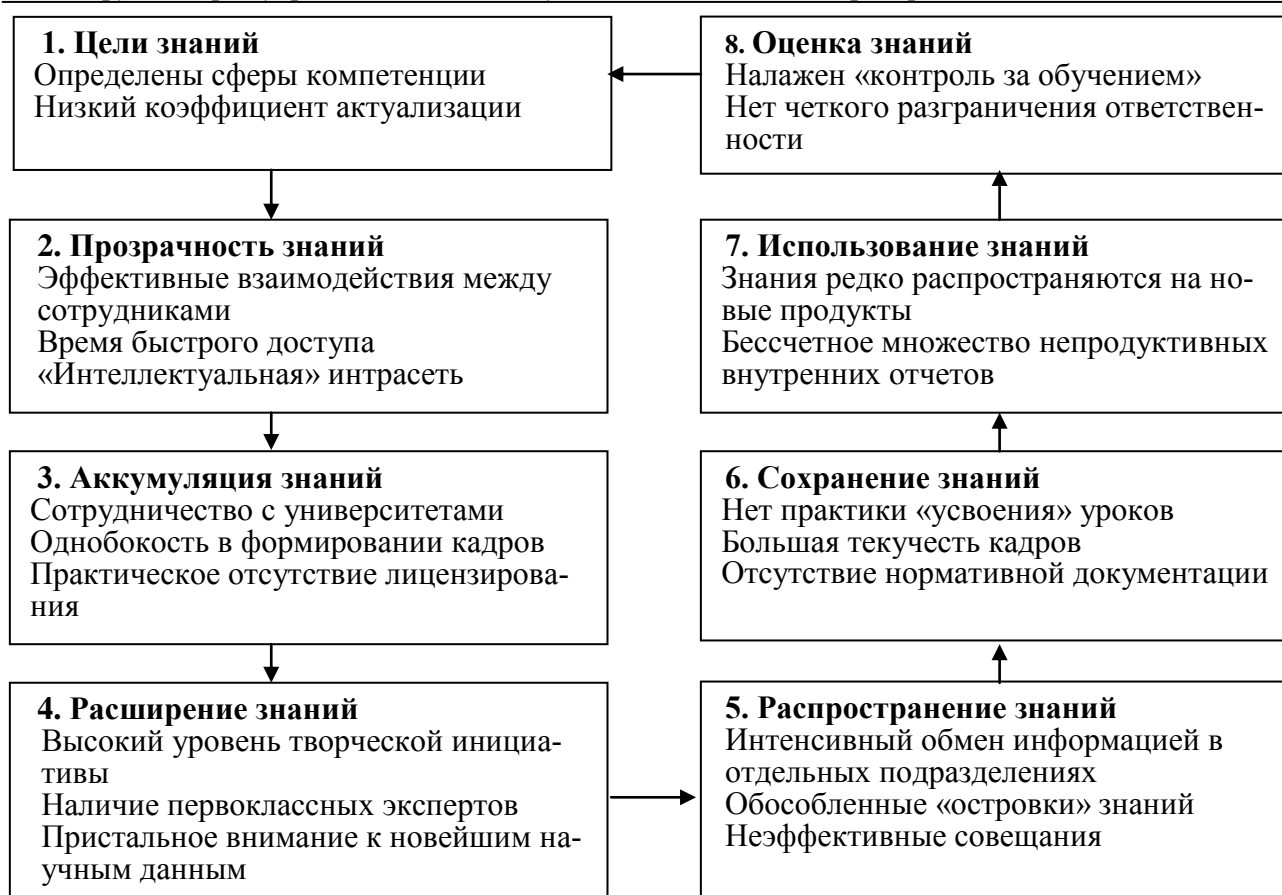


Рис. 2.4. Схема формирования и использования знаний¹

Более подробно этот процесс можно представить следующим образом:

1. Постановка цели развития знаний. Определение предназначения знаний для следующего проекта развития фирмы, перехода к созданию следующего новшества, требующего других знаний или знаний другого уровня. Идентификация предстоящих видов деятельности.

2. Анализ потенциала существующей базы знаний. Проводится идентификация знаний по задачам и исполнителям. Оценивается достаточность потенциала всех видов знаний для предстоящей работы по видам деятельности и функциям. Исследуется возможный ряд источников имеющейся в организации информации. Определяются необходимые дополнительные знания.

3. Аккумуляция знаний. Собираются ранее созданные знания в имеющихся источниках в рамках предприятия в единую базу знаний. Определяются состав и источники необходимых дополнительных знаний, а также подготовка, кодирование и накопление знаний в их базах.

¹ Баранчев В., Гунин В. Маркетинговое управление интеллектуальным капиталом инновационного предприятия // Маркетинг. 2000. №6. С. 67.

4. **Расширение знаний.** Расширяется имеющаяся база знаний за счет получения и производства новых знаний.

5. **Защита и хранение знаний.** Новые знания защищаются патентами, договорами и прочими способами. Организуется их хранение.

6. **Передача знаний.** Организуется трансфер из базы и от источников к новым исполнителям-владельцам знаний. Идет распространение (диффузия) знаний по исполнителям видов действий в форме реализации программы обучения и/или предоставления знаний через различные носители информации.

7. **Использование знаний.** Идет увязка знаний, видов деятельности и функций (задач). Рассматривается использование как для нового проекта, то есть для новых видов деятельности, так и использование в качестве интеллектуального капитала, интеллектуальной собственности и интеллектуальных активов.

8. **Оценка накопленных знаний и эффективность их использования.** После использования знаний следует подвести итог и оценить их достаточность, доступность, качество формирования и передачи, затраты на их приобретение в сопоставлении с результатами, объем и уровень использования. Разрабатываются рекомендации по развитию базы знаний, системы знаний и системы управления знаниями.

База знаний может существовать лишь при наличии других компонентов, составляющих систему знаний (рис. 2.5).

Во-первых, следует учесть основную составляющую системы – человека, то есть персонал, сотрудников предприятия, являющихся носителями и пользователями знаний. Они составляют так называемый «человеческий ресурс». Нужны стратегии развития этого ресурса, и ведущие компании мира вкладывают все больше средств в этот ресурс. Появились «обучающие» предприятия. Решающее внимание отводится программам обучения и системам мотивации сотрудников.

Во-вторых, необходимо обратить внимание на ядро базы знаний – информацию – информационный ресурс, на технику обработки информации – технический ресурс, на информационные технологии.

В-третьих, требуется организация знаний:

1) в части упорядочения процесса использования знаний, то есть определения состава и технологии, ведущихся фирмой бизнес-процессов – объектов внимания носителей знаний;

2) в части подготовки организационной структуры к обеспечению рациональной коммуникационной системы.

В-четвертых, для обеспечения функционирования перечисленных компонентов требуются капитальные вложения, то есть финансы.

В-пятых, кроме входных ресурсов системы знаний требуется иметь в виду и выходные компоненты, составляющие искомые устойчивые долгосрочные конкурентные преимущества: инновационные продукты, технологии, услуги.

В-шестых, надо иметь в виду саму базу знаний, которая, перерабатывая вход и выход, служит оператором системы.



Рис. 2.5. Структура системы знаний предприятия

Система знаний предприятия нуждается в развитой системе управления. Ее назначение – обеспечивать стратегическое управление развитием системы знаний. Содержанием системы являются соответствующие функции стратегического управления.

Проанализировав ряд источников, можно дать следующее определение:

Управление знаниями - это дисциплина, которая обеспечивает интегрированный подход к созданию, сбору, организации, доступу и использованию информационных ресурсов организации с последующим плани-

рованием и контролем мероприятий по выполнению целей бизнеса. Эти ресурсы включают структурированные базы данных, текстовую информацию, такую как документы, описывающие правила и процедуры, и, что наиболее важно, неявные знания и опыт, "интеллектуальный капитал" сотрудников.

Существует четыре "столпа" управления знаниями:

- исследование и категоризация знаний;
- осознание и установление ценности знаний;
- планирование и осуществление действий, "подсказанных" анализом знаний;
- постоянная капитализация и переосмысление знаний.

Механизм управления знаниями представляет собой процесс аккумуляирования интеллектуального капитала, выявления, накопления и распространения информации и опыта, создания предпосылок для распространения и передачи знаний. В условиях кардинальных изменений в производственных и информационных технологиях использование интеллектуального капитала и растущая профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономические успехи компаний.

Управление знаниями становится важным фундаментом повышения эффективности деятельности всех видов организаций, современные информационные и коммуникационные технологии позволяют постоянно и надежно обмениваться идеями и информацией. К тому же решения принимаются более быстро и обоснованно, укрепляется сотрудничество на базе самоорганизующихся групп. Знания о потребителях повышают результативность отношений с ними, а знания, полученные совместно с потребителем, открывают дорогу для большего числа инноваций, продуктов и услуг более высокого качества. Обучающиеся организации становятся действенной формой управления постоянными изменениями. В рамках деятельности компаний именно названные условия дают все новые и новые импульсы развитию научных исследований и технических разработок, маркетинга и формированию долгосрочной стратегии.

Существенное расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником и получателем благ. Знания исключают статичность и однонаправленность, поскольку создают основу для непрерывного поступательного движения по динамично меняющейся сети с участием как создателей, так и пользователей информации.

Базовое образование, профессионально-техническая подготовка и квалификация, повышение уровня профессиональных навыков и знаний в

соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка новаторского мышления имеют важное значение для экономического и технического прогресса по мере продвижения к созданию инновационного общества, основанного на знаниях. Благодаря этому обеспечиваются развитие личности, формирование ответственной гражданской позиции и вовлечение людей как в деятельность отдельных организаций, так и в жизнь общества в целом.

На приводимой схеме сделана попытка в концентрированной форме показать характер и направленность изменений в технологиях, организации и лидерстве, оказывающих определяющее влияние на управленческую деятельность и овладение знаниями в различных областях (рис. 2.6).



Рис.2.6. Революционные изменения в руководстве, организации и технологиях

В настоящее время в управлении происходят революционные изменения. В разных масштабах и модификациях рождаются горизонтальные структуры, сетевые организации, «внутренние рынки» корпораций, виртуальные системы. Как никогда раньше возрастают требования к профессиональной подготовке и роли руководителей, к их поведению, умениям и интеллектуальному потенциалу.

В этих условиях овладение знаниями, их распределение и использование становятся главным источником и ключевым фактором развития материального и нематериального производств, обеспечения устойчивого экономического роста. Важно отчетливо представлять, что управление новыми знаниями и новые знания в области управления являются взаимосвязанными факторами, призванными фундаментально изменить организацию человеческой деятельности и резко повысить ее эффективность.

Обращает на себя внимание развернувшаяся в самых разных формах пропаганда тезиса, что на знаниях базируются все хозяйственные и управленческие отношения, выявляются предпочтения каждой из сторон, вносятся ясность в происходящий обмен и поставляется информация на рынки. Отсутствие же информации приводит к краху рынков и препятствует их созданию. На основе этого делается вывод, что обеспечение приспособляемости управления знаниями к новым условиям является теперь едва ли не главной задачей руководителей. Источниками мобильности становятся способность к перемене профессий, культурной и общественной среды, образование и пожизненное обучение каждого. На первый план выходит использование образовательных технологий.

Неравномерное распределение технологических знаний среди различных работников и организаций считается дефицитом знаний. Трудности же, обусловленные неполными социально-экономическими знаниями, рожают информационные проблемы. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны, поскольку для того, чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны решать и то и другое одновременно. Необходимость постоянного сокращения дефицита знаний ставит перед каждой организацией следующие важные задачи:

- приобретение знаний (использование и приспособление для своих нужд уже имеющихся в мире знаний);
- усвоение знаний (например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения на протяжении всей жизни и развитие системы высшего образования, включая повышение квалификации);

- передача знаний (использование новых информационных и телекоммуникационных технологий на основе конкуренции, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам).

Известно, что более трети американских компаний имеют программы управления знаниями. Опрос, проведенный журналом "Management Review" и исследовательской организацией AMA Research, охватил 1626 управляющих и показал следующие результаты (табл.2.1).

Таблица 2.1

Основные элементы управления знаниями¹

Сущность мероприятий по управлению знаниями	Количество компаний с успешными результатами, %
Управление интеллектуальным капиталом	38
Выявление, организация и распространение имеющейся информации и реальных знаний	72
Создание рабочего климата для распространения и передачи информации	75
Передача в компанию знаний от акционеров для создания инновационной корпоративной стратегии	47

В конкретном приложении управление знаниями как функция и как вид управленческой деятельности включает:

- практику добавления определенных ценностей к имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения, восстановления и распространения реальных знаний;
- придание знаниям потребительского вида таким образом, чтобы они представляли собой нужную и пригодную к использованию информацию;
- создание интерактивного обучающегося окружения, где люди постоянно делятся тем, что они знают и используют все условия для усвоения новых знаний.

С точки зрения стратегического менеджмента можно выделить следующие основные функции управления знаниями:

- стратегический анализ потенциала и внешнего климата системы знаний;
- выбор рациональной стратегии развития;
- стратегическое планирование реализации стратегии;
- стратегический контроль и аудит состояния;

¹ Мильнер Б. Управление знаниями – вызов XXI века // Вопросы экономики. 1999. №9. С. 112.

- мотивация участников процесса;
- оценка эффективности процесса.

Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать внутренние ресурсы на основе поиска передового опыта и неповторения уже пройденного. Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональный опыт работников, индивидуальное понимание и практика, творческие решения и др. Они должны создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания необходимо выявлять и распространять, чтобы они стали частью каждой индивидуализированной базы знаний. «Спираль знаний» возобновляется для подъема на новые и новые уровни, расширяя знания, применимые к разным областям деятельности организации. Большую роль в этом играют современные информационные технологии и использующие их работники. Именно благодаря им знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ. Об этом, в частности, свидетельствуют результаты указанного выше опроса (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Цели и результаты программ управления знаниями¹

Показатель	Количество компаний с успешными результатами, %
Рост удовлетворения запросов потребителей	78
Повышение степени удовлетворения запросов сотрудников	60
Инновации в производстве и сервисе	59
Повышение рентабельности	56
Рост годового дохода	52
Сокращение текучести основных кадров	37
Снижение потребительских цен	36
Ускорение выхода на рынок	30

Важно подчеркнуть, что, в отличие от информационного управления, управление знаниями направлено на добавление реальных ценностей к информации с помощью ее фильтрации, синтеза и обобщения и представления ее в таком виде, который помогает людям приобрести необхо-

¹ Мильнер Б. Управление знаниями – вызов XXI века. С. 113.

димые знания. Следует отметить, что без открытости управления и доверия получить указанный результат трудно.

Непосредственный практический интерес вызывает характер влияния новой функции управления знаниями на всю организацию деятельности компании. В перспективе можно предвидеть разделение крупной организации на малые самоуправляемые структуры, оказывающие определенные услуги.

Интеграция всех операций в единое целое осуществляется «разумными» информационными системами. Организация становится совокупностью микроэлементов гибких производственных систем, взаимодействующих и управляемых электронным путем. Компьютеризация обеспечивает ту гибкость, при которой продукция может быть изготовлена по заказу для удовлетворения индивидуальных требований клиентов.

Указанные выше изменения открывают для организаций новые возможности расширения географии рынков и увеличения производственных линий. Гибкость и способность изменяться и адаптироваться становятся более важными факторами, чем постоянное стремление добиваться результатов любой ценой.

В реальной практической деятельности управление знаниями представляет собой систематический процесс поиска, отбора, организации, фильтрации и презентации информации, призванный улучшить понимание сотрудником компании области его специального интереса. Управление знаниями помогает компаниям капитализировать собственные знания и существующий опыт. Действия по управлению знаниями помогают компаниям сфокусироваться на приобретении новых знаний, сохранении их и активном их использовании для решения текущих проблем, динамического обучения, стратегического планирования и принятия решений. Управление знаниями также защищает интеллектуальную собственность от устаревания, повышает грамотность и профессионализм компании и обеспечивает ей повышенную гибкость.

Все приведенные выше теоретические постулаты системы управления знаниями вполне понятны и не несут революционных идей. На деле же организовать целостную систему управления знаниями, а также заставить ее работать на благо бизнеса не просто.

Построение системы управления знаниями требует не только аналитических мероприятий в компании. Система не будет работать, если не перестроить концепцию работы компании в целом. В этом заключается, на наш взгляд, основной постулат жизнеспособности этой идеи. Огромное количество баз знаний, которые основывались на описанных выше принципах, заполненные затем очень ценной информацией, прекращали свое

существование из-за того, что люди либо не умели ею пользоваться, либо забывали это делать в повседневной деятельности. Самые распространенные трудности на пути создания системы управления знаниями можно разделить на две основные группы: аналитические и организационные. К аналитическим трудностям относятся технические проблемы трансформации информации в знания. Поскольку знания должны обладать известной степенью абстракции, с выделенными критериями, определяющими ценность знания, то бессмысленно, например, просто описывать опыт своей компании в эпистолярном жанре. Ценность таких знаний равна нулю. К трудностям другого типа относятся организация работы компании с базой знаний на постоянной основе плюс переориентация ежедневной рутины с мгновенной реакции на задачу, на поиск возможного решения этой задачи в базе знаний. Последняя задача видится наиболее трудной, поскольку требует существенных изменений в привычных алгоритмах работы компании, и именно эта трудность обычно и разрушает благие намерения по управлению знаниями.

Почему проекты в области управления знаниями имеют такое важное значение? По оценке GartnerGroup, технологии управления знаниями способны уже сейчас дать 20-процентное повышение продуктивности работы организаций.

Знания сотрудников и организаций в целом становятся ценным ресурсом, который начинает учитываться наравне с другими материальными ресурсами. По прогнозам той же GartnerGroup, к 2003 году передовые в области новых технологий организации с вероятностью 70% внедрят в свою практику финансовый учет, который формально будет измерять и оценивать интеллектуальный капитал наравне с финансовыми и физическими ценностями.

В проектах по управлению знаниями большое внимание уделяется фиксированию где-либо в информационных системах личных знаний сотрудников. В отчете консалтинговой компании KPMG отмечается, что опрошенные компании указали следующие проблемы, связанные с уходом ведущих сотрудников¹:

- потеря знаний о передовом опыте в специфической области - 49%;
- нарушение отношений с ключевыми клиентами/поставщиками - 43%;
- потеря важной для ведения бизнеса информации - 14%;
- существенная потеря прибыли - 13%.

¹ Данилин А. О проблематике управления знаниями. Режим доступа: <http://www.lotus.ru>

Реально управление знаниями представляет собой систематический процесс создания и преобразования индивидуального опыта таким образом, чтобы знания могли быть перенесены в процессы, услуги и продукты, предлагаемые организацией, для того, чтобы увеличивалась ее общая продуктивность. Однако эти знания - пока они зависят от владеющих ими людей, несмотря на то, что они поддерживаются некоторыми технологическими решениями, - не являются продуктом.

Управление знаниями состоит из многих компонентов, но если его рассматривать с точки зрения делового применения в контексте запросов клиентов, то результатом этого процесса должно стать увеличение информационного и интеллектуального потенциала для получения конкретных результатов. Технология, связанная со стратегией организации или компании, должна оказывать влияние на процесс принятия решений.

Управление знаниями также означает возможность отвечать на следующие вопросы:

- как быстро вводить новых сотрудников в курс дела?
- как объединять знания отдельных подразделений?
- как интенсифицировать процесс генерации новых идей?
- как накапливать знания и распространять их по всей организации?
- как фиксировать знания ценных сотрудников, которые всегда могут покинуть вашу организацию?

GartnerGroup выделяет три фактора, повышающие роль технологий управления знаниями¹:

1. Растущая ценность высокоэффективных специалистов. Здесь имеется в виду то, что люди обладают способностью к обучению и творчеству. При этом разница в опыте, образовании, аналитических способностях и готовности к изменению между экспертами и новичками в последнее время резко увеличилась. Результатом этого является повсеместный недостаток в экспертах. Таким образом, увеличивается потребность в средствах, сокращающих этот разрыв, а это и есть технологии управления знаниями.

2. Сложность работ, выполняемых людьми. В работе большого коллектива людей наблюдается глобальная тенденция от простого исполнения директив руководства, документированных процедур - к гибким, сложным проектам, требующим генерации идей, синтеза решений и планов действий на основе анализа информации. Это требует, как правило, совместной работы в группах, обсуждения возможных путей решения проблем, передачи опыта в процессе работы.

¹ Данилин А. О проблематике управления знаниями.

3. Универсальная доступность знаний и желание их получать, связанные в первую очередь с развитием технологий, особенно Internet.

При этом остро стоят две проблемы:

- большие объемы доступной информации и отделение ценной информации от менее полезной;
- очень ценная информация, которой располагают сотрудники (личные знания), по-прежнему слабо формализована и плохо фиксируется в информационных системах.

Поэтому мы так остро нуждаемся в разработке технологий, конвертирующих знания в цифровую форму.

Можно выделить три тенденции в развитии современных организаций, повышающие роль управления знаниями:

- уменьшение уровня иерархий в организациях: соотношение "персонал/менеджеры" увеличилось, а значит, все чаще в организациях работают самоуправляемые группы и сотрудники;
- знания как материальная ценность: интеллектуальный капитал - существенная часть рыночной цены организаций;
- глобализация и виртуализация компаний: управление знаниями рассматривается как технология, поддерживающая целостность корпоративной культуры и философии.

В результате GartnerGroup был сделан следующий прогноз: "К 2001 году организации, которые не создадут своих проектов и инфраструктуры управления знаниями, будут на 30-40% отставать от конкурентов в скорости выпуска новых продуктов, услуг и конкурентных инициатив (вероятность 80%)"¹.

2.2. Интеллектуальный капитал предприятия – главная составляющая его системы знаний

Понятие интеллектуального капитала неотделимо от новой экономики. На определенном этапе технологического развития (который, впрочем, уже наступил) значение понятия "интеллектуальный капитал" проявляется с такой интенсивностью, которая позволяет говорить о коренном отличии новой экономики от экономики промышленной индустрии, опирающейся на природно-сырьевые ресурсы и труд так называемого промышленно-производственного персонала.

В последнее время все чаще на предприятиях встает вопрос об управлении всем комплексом интеллектуальных ресурсов как единым целым и, в частности, о повышении эффективности труда творческих работ-

¹ Данилин А. О проблематике управления знаниями.

ников. Все острее ощущается необходимость увеличения продуктивности их деятельности. Без новых идей бизнес не развивается и быстро морально стареет.

Человеческий мозг считается самым мощным «оборудованием» любого предприятия, позволяющим решать любые проблемы. И именно поэтому современные менеджеры пытаются сфокусировать свои усилия на создании условий для развития творческого потенциала персонала своих предприятий.

Если руководители предприятия стремятся достичь убедительного и устойчивого успеха в сложившихся экономических условиях, они неминуемо должны в качестве приоритета выбрать наращивание интеллектуальных преимуществ своей организации. Развитие интеллектуального фактора куда эффективнее, чем, например, капиталоемкое совершенствование организации использования различных устаревших технологий. Это в конечном итоге приносит значительно большую прибыль и позволяет в будущем достичь более внушительного успеха.

По сведениям экспертов, большинство предприятий использует всего лишь 20% от имеющегося у них в наличии интеллектуального капитала. Остальные 80% представляют собой потери компании, упущенную выгоду от недоиспользования интеллектуального потенциала.

Эксперты и исследователи интеллектуального капитала предлагают несколько способов его классификации. Причем в каждом конкретном случае выбор, как правило, обуславливается спецификой деятельности организации, предпринимающей попытки структурировать свой интеллектуальный капитал. К примеру, одни исследователи подразделяют интеллектуальный капитал на активную и пассивную составляющие¹. Активная ранее имела обозначения – рабочая сила, трудовой потенциал, кадры, персонал, инженерно-технические работники, служащие. По каждому из названных определений на предприятиях эта категория капитала структурировалась по специальностям, квалификации и должностному уровню. Эквивалентом понятию «активная составляющая» сегодня в странах с развитой экономикой является понятие «человеческий капитал», появившееся в США в 70-е годы. Под ним американцы предлагают понимать образование, квалификацию, приобретенные в процессе трудовой деятельности, а также навыки, опыт и знания, воплощенные в персонале предприятия. К пассивной составляющей интеллектуального капитала относятся права на технологии, изобретения, промышленные образцы, товарные

¹ Леонтьев Б. Новая экономическая парадигма // Журнал для акционеров. 2000. № 12. С. 37.

знаки, ноу-хау, то есть то, что называется интеллектуальной собственностью.

Другие эксперты, к числу которых относится ведущая мировая страховая и финансовая компания *Skandia* – пионер в области изучения интеллектуального капитала, рассматривают интеллектуальный капитал как¹:

- «человеческий капитал» - совокупность знаний, практических навыков и творческих способностей служащих компании, приложенная к выполнению текущих задач. Другими его составляющими являются моральные ценности компании, культура труда и общий подход к делу. Характерной особенностью является то, что человеческий капитал не может быть собственностью компании;

- «структурный капитал» - в эту категорию входят техническое и программное обеспечение, организационная структура, патенты, торговые марки и все то, что позволяет работникам компании реализовать свой производственный потенциал - иными словами, то, что остается в офисе после ухода служащих домой. Структурный капитал также включает в себя отношения, сложившиеся между компанией и ее крупными клиентами. В отличие от человеческого капитала, структурный может быть собственностью компании, а следовательно, и объектом купли-продажи.

Возможно и такое структурирование интеллектуального капитала: человеческий капитал, капитал взаимоотношений, капитал бизнес-процессов и капитал развития бизнеса².

Такое многообразие способов категоризации интеллектуального капитала лишний раз подтверждает тот факт, что не существует одной единственной идеальной системы его структурирования, выбор основы для классификации составляющих интеллектуального капитала должен базироваться прежде всего на отраслевой специализации предприятия и на тех стратегических целях, которые оно преследует. Поэтому целью данной работы является не поиск идеального решения проблемы развития интеллектуального капитала предприятия, а систематизация наиболее эффективных способов ее решения. И, прежде всего, необходимо определиться с тем, что мы будем в дальнейшем понимать под интеллектуальным капиталом.

Понятие интеллектуального капитала в современной специальной литературе появилось относительно недавно. При этом капитал, если трактовать его, как это сделано в современном философском словаре, - это форма закрепления, сохранения (воспроизводства), накопления, развития

¹ Роос И. Интеллектуальный капитал // Маркетинг. 1998. № 4. С. 76.

² Там же. С. 78.

человеческого опыта. Основой капитала является опредмечивание человеческих качеств и сил в виде средств деятельности и кооперации людей, в виде системы вещей, обуславливающей воспроизводство общественной жизни. Под вещами здесь следует понимать материальные объекты, созданные трудом человека. Капитал до сих пор рассматривался как опредмеченная и отчужденная от индивидов форма опыта. Он создает предпосылки для существования опыта людей в человеческой истории, для его передвижения в социальном пространстве и социальном времени, для его стандартизации, разделения и синтезирования. Это современная точка зрения философов, выраженная соответственно через философские категории.

В соответствии с определением, данным в Большом энциклопедическом словаре, «капитал» есть «стоимость, приносящая прибавочную стоимость». В переводе с французского первоначально это слово означало «главное имущество» или «главную сумму». В переводе с латинского capital – главный.

Сегодня понятие «капитал» существенно расширено и имеет множество значений и оттенков в зависимости от целей, места, времени и технологии его использования. Только в Большом энциклопедическом словаре насчитывается около девяноста статей, отражающих различные виды и разновидности капитала.

Нашей задачей является определение места интеллектуального капитала в системе производства товаров и услуг, идентификация его разновидностей, структурирование и описание возможностей его применения с целью увеличения эффективности функционирования предприятия.

Итак, что же такое интеллектуальный капитал? До недавнего времени достаточно четкого определения этого понятия не существовало. Но в последние годы отдельные исследователи и группы, работающие в самых различных областях, встали перед необходимостью выработки общего определения данного термина.

Интеллектуальный капитал - это скрытые условия развития компании, таящиеся за видимым фасадом ее зданий и товарного ассортимента. В этом и заключается особое значение интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал – это знания, обладающие потенциальной ценностью, то есть идеи.

Под интеллектуальным капиталом понимается совокупность имеющихся у предприятия законных прав на результаты его творческой деятельности, его природных и приобретенных интеллектуальных способностей и навыков, а также накопленных им баз знаний и полезных отноше-

ний с другими субъектами. Ценность интеллектуального капитала всегда должна рассматриваться в соотношении с результатами его интеллектуальной деятельности и на этом основании может оцениваться соответствующей стоимостью. Интеллектуальный капитал является ведущим капиталом и составляет основу любого предприятия. Главная функция интеллектуального капитала – существенно ускорить прирост массы прибыли за счет формирования и реализации необходимых предприятию систем знаний, вещей и отношений, которые в свою очередь обеспечивают его высоко эффективную хозяйственную деятельность. В частности, интеллектуальный капитал предприятия определяет качество его системы управления. По предположениям экспертов, в ближайшее десятилетие основы менеджмента будут полностью базироваться на теории управления интеллектуальным капиталом.

Интеллектуальные способности, которые весьма сложно выразить цифрами, единицами измерения, являются динамичной составляющей интеллектуального капитала. Их следует рассматривать как реальные и потенциальные возможности отдельных лиц или групп производить те или иные сложные работы или операции. Интеллектуальные способности требуют постоянного развития, тренинга, и потому они менее стабильны и труднее поддаются измерению. На Западе эту составляющую включают в состав человеческого капитала.

Проанализировав различные источники, мы предлагаем следующую классификацию составляющих интеллектуального капитала (рис. 2.7).

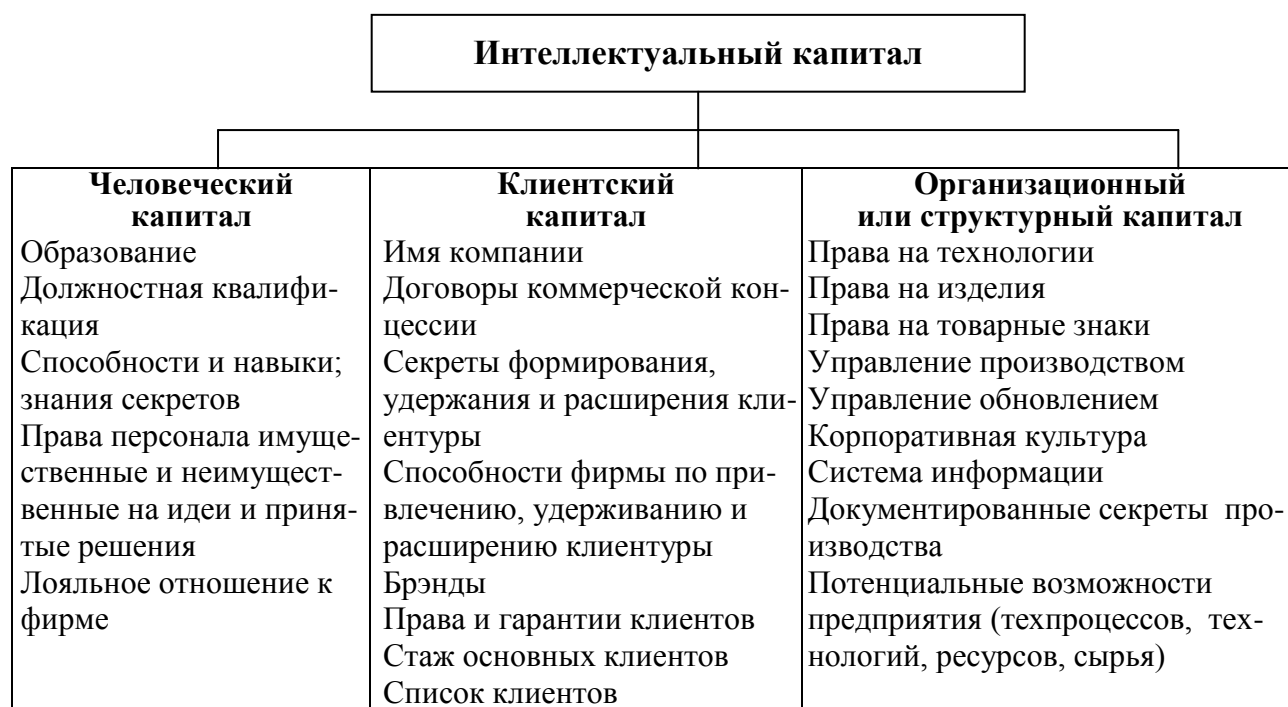


Рис. 2.7. Структура интеллектуального капитала

Человеческий капитал представляет собой ключевую составляющую интеллектуального капитала, поскольку именно он является основой для развития как клиентского, так и организационного капитала. Поэтому нам кажется целесообразным в рамках данной работы уделить этому фактору развития интеллектуального потенциала предприятия более пристальное внимание.

Под человеческим капиталом прежде всего понимается способность предлагать неочевидные решения, он – источник обновления и прогресса. Главное предназначение человеческого капитала – создание и распространение инноваций (продукта, технологии, системы или структуры управления), тогда человеческий капитал образуется и проявляет себя в ситуациях, когда большая часть времени и способностей работников уходит на достижение новизны. Человеческий капитал прирастает двумя способами:

- 1) компания использует максимальный объем знаний своих сотрудников;
- 2) максимальное число сотрудников владеет знаниями, способными принести пользу компании.

Одним из показателей уровня развития человеческого капитала компании, ее способности к новшествам является удельный вес новой продукции в общем объеме продаж.

Человеческий капитал – это наиболее ценный ресурс современного общества, гораздо более важный, чем природные ресурсы или накопленное богатство. Как заявил американский исследователь Дж. Грейсон, «именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности».

Человек – вот тот ресурс, который станет основным в экономике XXI века. Организации начинают придавать все большее значение нематериальным характеристикам, таким как лояльность, способность устанавливать взаимоотношения с потребителями и готовность идти на риск, а также ищут способы их формальной оценки. И, понимая, насколько дорог потенциал таких человеческих качеств, компании преобразуют их в нечто более конкретное – человеческий капитал.

Место человеческого капитала в общей структуре экономической деятельности можно проследить по схеме, представленной на рис. 2.8.

Именно по такой схеме будет работать экономика XXI века. И именно такое место занимает человеческий капитал в современной экономике.

Человеческий капитал - это все, что касается людей, их интеллекта, знаний и опыта. Человеческий капитал выходит за рамки знаний и уме-

ний, включая в себя и другие качества, такие как лояльность, мотивация и умение работать в команде.

В «Экономической энциклопедии» мы можем встретить определение человеческого капитала как творческого потенциала, физического, морально-психологического и социального здоровья, духовных качеств, способности к мобильности человека. Человеческий потенциал может также рассматриваться как компетентность сотрудника, его способность к обучению и польза.

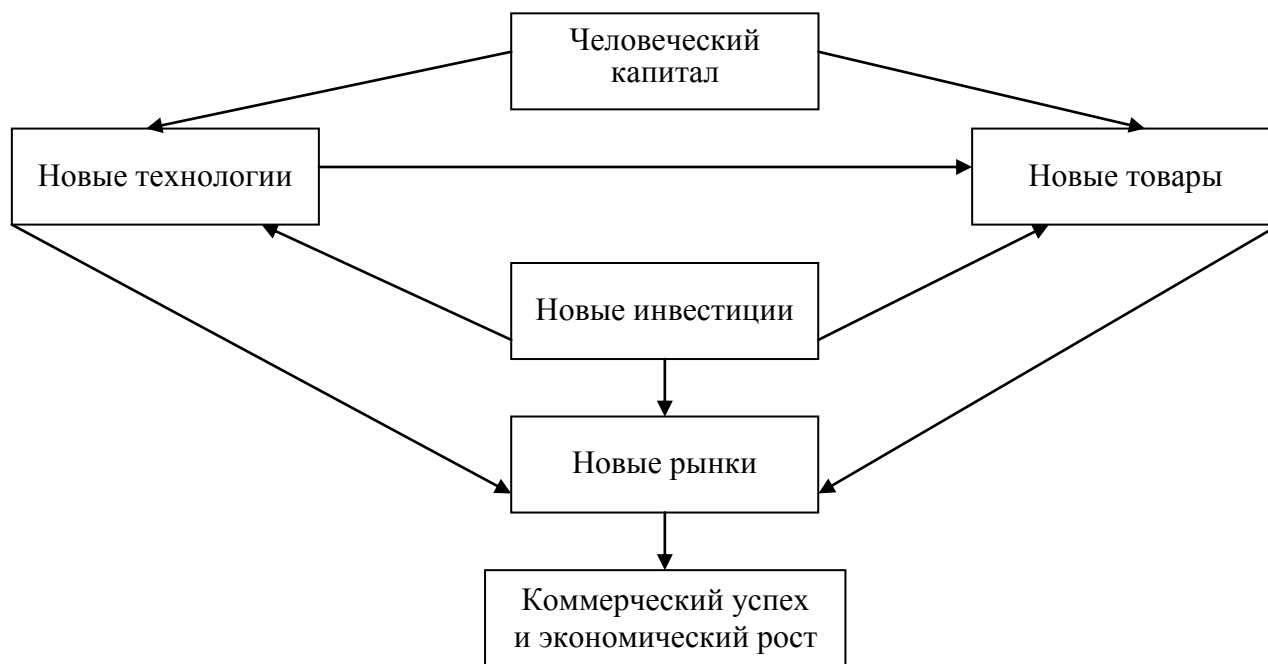


Рис. 2.8. Общая структура экономической деятельности¹

При характеристике понятия «человеческий капитал» необходимо учитывать следующие особенности²:

- в современных условиях человеческий капитал является главной ценностью общества и главным фактором экономического роста;
- формирование человеческого капитала требует от самого человека и всего общества значительных затрат;
- человеческий капитал в виде навыков и способностей является определенным запасом, то есть может быть накапливаемым;
- человеческий капитал может физически изнашиваться, экономически изменять свою стоимость и амортизироваться;
- инвестиции в человеческий капитал обеспечивают, как правило, его обладателю получение в будущем более высокого дохода;

¹ Директович Р. Основной ресурс XXI века // Журнал для акционеров. 2001. № 2. С. 33.

² Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике. СПб., 1999.

- вложения в человеческий капитал дают довольно значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект;
- инвестиционный период у человеческого капитала значительно длиннее, чем у физического. У последнего он составляет от 1 до 5 лет, а у такой формы вложений в человека, как образование, инвестиционный период может достигать 12-20 лет;
- человеческий капитал отличается от физического капитала по степени ликвидности. Человеческий капитал неотделим от его носителя – живой человеческой личности;
- функционирование человеческого капитала, степень отдачи от его применения обусловлены свободным волеизъявлением субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, его материальной и моральной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в том числе и экономической.

Работа с человеческим капиталом становится все важнее, поскольку на современном рынке труда специалисты имеют огромную свободу выбора своих работодателей. Основная причина, по которой сотрудники уходят из компании, состоит в том, что они не ощущают своей востребованности или не видят перспектив для полного развития своих возможностей. Управление человеческим капиталом помогает эффективно использовать опыт и знания сотрудников, чтобы помочь им полностью реализовать свой потенциал.

Организационный (структурный) капитал. Структурный капитал легче понять методом исключения. Все, что остается на предприятии, связанное с интеллектуальным потенциалом, после ухода персонала с работы домой, - это и есть организационный (структурный) капитал. Сюда относятся не только интеллектуальная собственность. В его состав, например, входят философия и процессы менеджмента, информационные системы, система финансовых взаимоотношений, инструкции, положения, стандарты предприятия и другая оргдокументация, позволяющая организовать производство и эффективно им управлять. Сюда же относятся дипломы, награды, грамоты и призы, которые получило предприятие на различных конкурсах и соревнованиях. Для того чтобы человеческий капитал заработал, необходимо не только движение знаний, но и управление ими, нужна коллективная работа и, следовательно, нужна соответствующая организация, структура которой включала бы исследовательские лаборатории, базы знаний и базы данных, маркетинг и товаропроводящие сети, центры доведения исследований и разработок до конкретных ноу-хау широкого применения. Структурный капитал, подобно человеческому капи-

талу, эффективен только в контексте стратегических целей компании. Ценность структурного капитала, как и капитала вообще, определяется не его наличием, а эффективностью использования. Таким образом, можно утверждать, что структурный капитал является проявлением организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможности их использования вновь и вновь для создания новых ценностей.

Клиентский капитал – капитал отношений – это система капитальных, надежных, долгосрочных, доверительных и взаимовыгодных отношений компании со своими клиентами, потребителями ее продукции, сложившаяся за годы ее работы на рынке. По сути, это комплексный сложный нематериальный актив. Сюда относятся брэнды, клиентура, фирменное наименование, приверженность к брэнду, каналы сбыта, система деловых связей, лицензионные договоры, опционные соглашения, договоры коммерческой концессии и другие. Одним из важнейших элементов клиентского капитала является брэнд. Это не только товарный знак, как многие упрощенно понимают. Это целый фирменный стиль и те ассоциации, возникающие у потребителя, связанные с данным товарным знаком и предприятием, которое он олицетворяет. Образ, который возникает у клиента при виде товара или товарного знака данного предприятия, возбуждает или, наоборот, глушит в нем потребность приобрести и использовать этот товар, готовность платить деньги за этот и другие товары данного предприятия, выделяя его среди прочих производителей и продавцов. Характеризуется такими качествами, как глубина (степень) проникновения, ширина (распространение), постоянство, уверенность в том, что потребители и впредь будут отдавать предпочтение данной компании. Потребительский капитал компании распространяется и на ее поставщиков. Он гораздо легче поддается учету. Верность торговой марке, например, представляет собой форму потребительского капитала, для которой существует четкая методика оценки. Это делается путем подсчета надбавки, которую покупатели согласны платить за фирменный продукт, предпочитая его другим.

Такая структура капитала должна коренным образом изменить менеджмент. В первую очередь меняются приоритеты в системе управления в пользу работы с персоналом, по поиску новых идей и наращивания уникальных интеллектуальных преимуществ фирмы перед конкурентами.

Интеллектуальный капитал следует отличать от интеллектуального потенциала, которым характеризуются возможности его роста. Интеллектуальный капитал является реально сложившейся системой отношений «руководство – персонал - активы», имеющей определенную стоимость как единый сложный и в основном нематериальный актив, состоящий из

отчужденных и неотчужденных от высококвалифицированного персонала результатов интеллектуальной деятельности. Основой этих отношений являются:

- четкий порядок отношений, дисциплина исполнения обязанностей и задач управления;
- согласованность действий между всеми участниками производства;
- лояльность персонала к предприятию, его имуществу и сложившемуся порядку.

Интеллектуальный потенциал – это не только возможность стабильно производить качественную продукцию, но и способности и возможности развития предприятия, то есть совершенствование техники, технологии, управления, освоение новых рынков сбыта, создание новых производств, увеличение объемов производства и продаж, более быстрое накопление капитала. Поэтому интеллектуальный потенциал следует рассматривать как стратегическую составляющую интеллектуального капитала.

Другими словами, интеллектуальный потенциал представляет собой потенциальные возможности предприятия развиваться и непрерывно адаптироваться к изменениям окружающей среды. А интеллектуальный капитал предприятия характеризует его способность организовать развитие производства и обновление продукции, сохранять, расширять и обновлять рынки сбыта своих товаров и услуг.

Здесь следует говорить о более высоком требовании к процессу и навыкам мышления. Потребуется способность к тому, что может быть приобретено лишь посредством накопления опыта через практику, модификацию уже накопленных знаний для последующей выработки новых опций и альтернатив, более продуктивных по сравнению с используемыми и выработанными ранее.

Все это может повлечь за собой реструктуризацию организации, изменение организационного формата как отклик на новые пути поиска решения и самого решения в целом. Причем организация обязательно сталкивается с необходимостью использования и развития интеллектуального капитала и непременно должна включать такие составляющие, как человеческие навыки, методы индивидуального и организационного мониторинга и саморегулирования, разработка новых стратегий принятия решений, поиск и разработка инструментов повышения продуктивности работы организации.

Несмотря на новизну данной темы, все же следует отметить, что в мире уже создан ряд инструментов использования интеллектуального капитала. Причем работа ведется по нескольким ключевым направлениям.

Во-первых, это мероприятия, направленные на развитие организационного контекста. В качестве примера можно привести использование гибких расписаний работы, гибких графиков и т.д.; инструменты для выработки организационного стиля, корпоративного языка, типа мышления; использование практики разработки, моделирования и прогнозирования сценариев.

Во-вторых, это инструменты воздействия на систему знаний предприятия. К ним прежде всего относятся:

- применение технологии системы информационного обмена для ускорения процесса обмена;
- изменение скорости и направления информационного обмена, обмена новыми знаниями внутри самой организации;
- развитие специальных средств доставки информации;
- квантификация источника знаний и т.д.

Третьей составляющей являются инструменты развития и управления человеческим капиталом:

- создание консультативных, экспертных групп внутри самой организации;
- использование такого метода, каким является так называемая «мозговая атака»;
- создание собственными силами групп специалистов, принимающих решения;
- разработка методики принятия аналитического решения;
- выбор и подбор кадров, способных быстро и четко определять ценность информации и обеспечивать ее эффективный обмен;
- ротация, углубление и расширение навыков практического менеджмента среди специалистов каждого уровня иерархии;
- использование методов командной работы.

Исследования подтвердили, что использование вышеперечисленных инструментов позволяет ускорить процесс развития интеллектуального капитала.

Важно иметь в виду, что эффективность и ценность интеллектуального капитала являются не всеобщими универсальными категориями: они определяются и возрастают только в контексте конкретной стратегии развития компании. При иной стратегии имеющиеся интеллектуальные ресурсы могут быть малопригодны. Наиболее успешно интеллектуальный капитал может развиваться в русле целенаправленной деятельности по

созданию новой продукции и организационно-структурных мероприятий для освоения новых ниш на товарных рынках. Развитие зависит от того, насколько масштабно компания может для этого организовать исследования и разработки, сконцентрировать необходимые интеллектуальные, материальные и финансовые ресурсы. Причем интеллектуальный ресурс нуждается в долговременности и системности своего структурного построения. Эпизодические усилия типа мозговой атаки приглашенных специалистов не увеличивают интеллектуальный капитал компании. А нетворческий и неквалифицированный труд собственных сотрудников компании в принципе не способен создавать или использовать интеллектуальный капитал.

Главным носителем интеллектуального капитала является специально подобранный и подготовленный персонал компании. Вещественных измерителей творческого потенциала компании, величины ее интеллектуального ресурса по аналогии с другими ресурсами, необходимыми для производства любого продукта, такими как основные и оборотные средства, деньги и т.п., - не существует. Сложно найти надежные способы измерения коллективных знаний сотрудников компании, их опыта и интуиции, интеллектуальной собственности и усвоенной ими информации. Соответствующим образом селектированные, организованные, сконцентрированные и нацеленные на определенную сферу деятельности, - в совокупности именно они позволяют компании создавать новую продукцию, именно они представляют собой источник конкурентных преимуществ компании, резерв повышения эффективности использования всех активов компании.

2.3. Условия, необходимые для внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в систему управления российскими предприятиями

Ключевой вопрос в контексте внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в реальную практику – это то, какими свойствами должны обладать организации (фирмы, концерны, предприятия), чтобы обеспечивать постоянное приспособление к динамично изменяющейся окружающей среде. В процессе преобразования окружающих условий и предъявляемых объективных требований организация как адаптирующийся механизм будет меняться.

Обобщая происходящие процессы и наметившиеся тенденции, можно сделать вывод, что главными условиями, выполнение которых необходимо для внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в

систему стратегического менеджмента, будут следующие, представленные на рис.2.9.



Рис. 2.9. Условия для внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в систему управления предприятием

Более подробно эти условия рассмотрим ниже.

1. Компания должна обладать большой гибкостью. Организация должна строиться на принципах гибкости. Ее основными чертами становятся динамизм и адаптация, как того требуют изменения окружающей среды, что, безусловно, вызывает существенные перемены и в поведении ее клиентов. При этом преобразования должны затронуть не какие-либо второстепенные элементы, а сущностное «ядро» управления – структуры, процессы, методы. Они меняются тем быстрее, чем выше темпы изменения техники, технологии, условий развития деловой активности. Даже преуспевающие компании могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков ты-

сяч рабочих мест приходилось заполнять новые десятки тысяч рабочих мест, требующих от работников новых навыков и умений. В целом эти процессы направлены на ускорение и углубление изменений в самой основе организации – в существе ее деятельности.

Можно предвидеть, что исчерпание ресурсов начнет ускоряться, особенно по мере того как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Достигающая успеха гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация будет адаптироваться, например переходить к матричным структурам, к командам, к предоставлению услуг в различных формах, к более быстрым ответам на запросы клиентов. Все это можно осуществить лишь при условии, что индивиды сами привержены ценностям гибкой организации.

2. Изменение роли отдельных работников. Традиционный подход к работе индивида в разных модификациях нацелен на постоянный рост оплаты труда, повышение ответственности и безопасности. Организация делает ставку на результат, а не на процесс работы, индивид же руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит это в одной или в ряде организаций. Организация будущего призвана преодолеть указанное противоречие интересов, поскольку изменчивость социальной среды создает условия, позволяющие и организации, и работнику добиваться единства и высокого уровня исполнения своих обязательств.

Взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники в новых условиях проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим и в интересах этого они хотят участвовать в решении проблем своей организации. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала работникам участие в процессе принятия решений. Это означает, что обучением и развитием необходимо управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

3. Преимущественное использование групп (команд). Среди навыков все большее требование организация предъявляет к умению работать в группах, которые в перспективе начнут играть важную роль во всех видах деятельности. Самонацеленные, самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями, «мускулами» гибкой организации. По мере изменения среды деловой активности организация адаптируется, а внутренняя организационная структура является настолько гибкой, что «впитывает» в себя все изменения. Команды должны формироваться вокруг проблем, после решения которых они будут реформироваться или создаваться вновь.

Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком организации¹. При самоуправлении групп ограничивается роль руководителей в организации. Группа имеет общую цель, ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом ведущим звеном и показателем успеха будет удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или повышение рентабельности). Принципиальное значение имеет то, что системы оценки и оплаты труда устанавливаются не только по результатам деятельности группы (команды), но и за развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями. Не менее важны также информирование всего персонала, стремление к наилучшему использованию им информации, к самостоятельному анализу ситуации и принятию собственных решений.

Новая корпоративная модель, расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умение каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне. В результате обеспечивается и более высокая эффективность производства, создается обстановка взаимного доверия и взаимной ответственности. Партнерство здесь менее формально. Информационные сети помогают установить эффективные и быстродействующие связи между компаниями. Можно предположить также распространение в будущем структур, образующих горизонтальные корпорации, характеризующиеся перечисленными выше особенностями.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды, поэтому организация должна обучить людей необходимым навыкам. В зависимости от ситуации люди могут быть лидерами в одной команде, а затем – подчиненными в другой: роли начнут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование работника в «разных ипостасях» требует от него, чтобы он обладал комплексом новых умений по сравнению с теми, которые характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптивными, целеустремленными и способными работать в команде.

¹ Кауфман Х.Р. Тактика успеха в бизнесе и науке: Творчество. Деньги. Слава: Пер. с англ. М., 1993. С. 147.

4. Высокая внутренняя конкурентоспособность. Сила организации – в ее глубинной конкурентоспособности, в профессиональных знаниях работников, позволяющих им осуществлять деятельность наилучшим образом. Компания собирает воедино весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в полном соответствии с требованиями клиентов, рынка. Если руководство компании не ориентирует на это все функции управления, то последние не будут обеспечиваться ресурсами и финансироваться. В частности, все чаще признается, что одним из ключевых конкурентоспособных качеств является способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги – организационные, технологические или структурные.

5. Стремление к диверсификации. Перспективная компания должна стремиться к диверсификации своей рабочей силы и своих поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности и расширения спектра предоставляемых клиентам услуг. Всем работникам должны быть обеспечены условия для того, чтобы они принимали участие в намечаемых изменениях и вносили в них свой вклад. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения тех или иных целей, выполнения различной работы, для тех или иных людей и культур. Их предназначение и формы обусловлены ценностями, деловыми особенностями, возможной бесприбыльностью предприятия, принадлежностью государственному учреждению. Новая тенденция здесь состоит в том, что происходит движение к множественности и плюрализму организаций.

6. Компания должна быть достаточно зрелой и уже пересечь тот рубеж, когда эффективность компании обсуждается только в терминах финансов. В данном случае речь идет о преодолении стадии «младенческого» возраста, когда во главу угла ставилось достижение определенных финансовых результатов. Концепция «Интеллектуализация управления» предполагает иной взгляд на положение вещей и для ее внедрения необходим принципиально иной уровень развития организации.

7. Концепция «Интеллектуализация управления» должна быть глубоко внедрена в видение компании. Направление, цель, видение и миссия компании для концепции «Интеллектуализация управления» всегда являются отправной точкой, независимо от отраслевой направленности предприятия. Поэтому усилия по внедрению интеллектуализации управления должны составлять саму основу делового видения, миссии или стратегии компании.

8. Концепция «Интеллектуализация управления» должна быть внедрена в язык компании. Важные понятия, используемые в разговорах и

текстах, относящихся к миссии и стратегии, должны быть идентифицированы, а значения этих понятий – быть понимаемы в компании.

9. У компании должно присутствовать четко выраженное стремление двигаться вперед, которое в свою очередь должно поддерживаться в явной форме ее высшим руководством, то есть концепция «Интеллектуализация управления» должна быть глубоко внедрена в систему стратегического менеджмента. Более того, чтобы быть жизнеспособной, данное понятие должно быть согласовано с существующими управленческими процессами.

Для внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в систему управления предприятием большую роль играет организационный контекст. Этот контекст включает в себя:

- организационную культуру;
- организационную структуру;
- организационную инфраструктуру и коммуникации.

Создание организационного контекста интеллектуальной организации требует, чтобы организация училась не только вести свой бизнес относительно бизнеса, но и осуществлять сам процесс такого обучения. Она должна постоянно стремиться улучшать свою культуру, структуру и инфраструктуру, если хочет улучшить процессы индивидуального и организационного обучения, эффективного использования своего интеллектуального потенциала.

Организационная культура формируется на базе системы ценностей, отношений и верований, которая управляет действиями и поведением отдельных людей, составляющих организацию¹. Чтобы способствовать внедрению концепции «Интеллектуализация управления», культура организации должна порождать такой климат, в котором как индивидуальное, так и организационное обучение и знание ценятся очень высоко. В данном случае речь идет о создании организационной культуры обучения как неотъемлемого элемента концепции «Интеллектуализация управления». Эта культура должна побуждать людей постоянно подвергать сомнению существующую практику в поисках улучшений, способствующих развитию способностей их организации. Кроме того, люди должны поощряться за попытки ведения бизнеса новыми методами. Культура должна стимулировать развитие знаний. Полномочия индивидуумов – критическая цель культуры обучения. Лидерство – важная часть культуры обучения. Лидеры должны формировать атмосферу доверия, в которой стимулируются

¹ Андрианов В. Интеллектуальная модель управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. 2001. №3. С. 92.

экспериментирование и обмен знаниями. Эксперты и специалисты должны быть заинтересованы делиться своими неявными знаниями с другими сотрудниками. Распространение неявного знания в организации может оказаться критическим делом, учитывая трудности с сохранением и распространением такого знания. Работая бок о бок вместе с экспертами, менее опытные члены организации оказываются под их влиянием и могут впитать в себя неявное знание, носителями которого являются данные эксперты. Создание культуры обучения предполагает:

- придание знаниям высокой ценности;
- стимулирование сомнений и экспериментирования через делегирование полномочий индивидуумам;
- создание атмосферы доверия для стимулирования обмена знаниями;
- практическое обучение с целью обмена неявными знаниями.

Культура обучения должна выходить за пределы организации и распространяться на систему организационной кооперации и сотрудничества¹. Это делает возможным обучение и обмен знаниями и способностями на межорганизационном уровне. Такой обмен ускоряет процесс. В этом случае жизненно важным элементом управления в организации становится контроль знаний. Проблема при развитии своих способностей в организации состоит в достижении баланса между доступностью и конфиденциальностью информации.

Развитие культуры обучения является, в частности, зависимой от структуры и инфраструктуры организации².

Создание организационной структуры, которая бы стимулировала обучение, чрезвычайно сложно и трудоемко. Прежде всего необходимо разрешить важную дилемму. С одной стороны, развитие знаний подталкивается обменом идей между специалистами и экспертами в одной специальной области. Это подразумевает, что организация должна сохранять функциональные группировки определенного рода с тем, чтобы эксперты взаимодействовали и обменивались идеями с целью развития нового специального знания. С другой стороны, организационное знание должно быть целостно, и знание специалистов из одной области по поводу какой-то идеи должно корреспондироваться с соответствующим знанием из другой области. Создание целостного организационного знания, его координация и распространение поддерживаются межфункциональными отношениями. Дилемма, таким образом, состоит в том, чтобы сформировать

¹ Беляцкий Н. Изменение функций руководителя в новых условиях // Проблемы теории и практики управления. 2000. №3. С. 100.

² Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №2. С. 133.

организационную структуру, которая соединяла бы в себе межфункциональную и узкоспециализированную группировки. Идеального решения этой дилеммы нет, но такое сочетание может быть достигнуто посредством применения матричной структуры. Это может размывать границы ответственности, но вместе с тем определенно будет стимулировать целостное представление знания. В качестве альтернативы можно также рассмотреть вариант создания функциональных проектных или целевых групп в рамках обычной организационной структуры.

Чем большее число уровней иерархии в организации, тем труднее будет создавать культуру обучения, развивать знание, делиться им, координировать его и управлять им. Чем больше уровней иерархии проходят идеи и знания, тем больше они искажаются. К тому же иерархия препятствует межфункциональным и горизонтальным связям. По этим соображениям плоские организационные структуры больше подходят для организации эффективного управления знаниями. Плоские структуры организации также помогают в координации и контроле знаний.

Сетевые организационные структуры, вероятно, являются самыми подходящими для формирования культуры обучения. Такие организации имеют незначительную иерархию и могут принимать разнообразные формы. Они основаны на общей вере в эффективность индивидуальных полномочий, которая является фундаментальной при создании культуры обучения в организации. Не существует единственной структуры, которая уникально способствовала бы обучению, однако сетевые структуры, которые являются плоскими с низкими функциональными барьерами, способствующими развитию функциональных связей, следует признать наиболее эффективными. Сетевые структуры размывают границы организаций и часто включают в себя сотрудничающие формы бизнеса. Такое сотрудничество допускает обмен организационным знанием и в то же самое время способствует возникновению нового знания. Способность развивать и управлять знанием в сетевых организациях зависит от развития инфраструктуры и систем коммуникаций, которые поддерживают создание, сохранение и обмен знаниями как в рамках отдельных организаций, так и между ними¹.

Анализируя условия, необходимые для внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в систему управления предприятием, возникает вопрос: «А есть ли вообще в России будущее у вышеназванного понятия в целом и у системы управления знаниями в частности?»

¹ Вилькесманн У. Этика предприятия и организационное обучение // Проблемы теории и практики управления. 2001. №5. С. 98.

В этой связи уместно упомянуть о классификации функций предприятия, предложенной Дагом Энгельбартом¹. Он, одним из первых начавший разрабатывать системы для совместной работы, назвал совокупный интеллектуальный потенциал сотрудников коллективным интеллектом организации (Collective IQ). Для того чтобы показать место и значение этого ресурса, им была предложена следующая классификация функций предприятия:

- А – первичная деятельность: изготовление конкретных изделий (например, автомобилей) или сервис (например, медицинское обслуживание);
- В – вторичная деятельность, направленная на улучшение основной функции;
- С – деятельность, направленная на совершенствование функции В.

Для российских предприятий на их нынешнем этапе существования критичнее всего только деятельность группы А, отсюда и малый интерес ко всему, что связано с корпоративными знаниями. Подлинный интерес к налаживанию системы интеллектуального управления предприятием в нашей стране возникнет тогда, когда критичными станут функции групп В и С.

При этом руководителям предприятий необходимо отдавать себе отчет в том, что внедрение интеллектуализации управления в систему стратегического менеджмента потребует внесения коренных изменений в существующую систему управления, критического переосмысления налаженных схем и механизмов взаимодействия как внутри предприятия, так и с его контрагентами (поставщиками, потребителями и т.д.). В результате предприятие посмотрит и на себя и на окружающую его среду совершенно иными глазами. На сегодняшний день, к сожалению, далеко не все, и даже не большинство предприятий, а лишь некоторые единицы, способны на подобные действия. Однако именно такой вариант развития будет являться в ближайшем будущем основой для накопления долгосрочных конкурентных преимуществ и повышения эффективности деятельности предприятий XXI века.

¹ Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1. С. 27.

2.4. Обучение как база развития и формирования интеллектуального потенциала предприятия

Вуз – как база развития интеллектуального потенциала предприятия

Обучение как фактор развития интеллектуального потенциала предприятия необходимо рассматривать в двух измерениях. Во-первых, это вузовская подготовка специалистов, когда формируются базовые теоретические знания и компетенции будущих работников. Во-вторых, это организационное обучение как способ развития и усовершенствования приобретенных в вузе теоретических знаний.

Целью данной работы не является детализированный анализ системы вузовского образования, поэтому в контексте исследования для нас интерес представляют возможные способы взаимодействия вузов и предприятий, которые позволят в дальнейшем увеличить интеллектуальный потенциал хозяйствующего субъекта.

Российский бизнес развивается, и ему нужны новые люди – энергичные, творческие, самостоятельные. Решать проблему совершенствования интеллектуального потенциала организации следует во всех возможных направлениях: повышать квалификацию персонала, искать новых высококвалифицированных сотрудников, растить собственные кадры. Так считают руководители компаний, ориентированных на долгосрочную стратегию работы на рынке.

После развала централизованной системы распределения молодых специалистов многие предприятия утратили свои связи с вузами. Да и до того ли, когда главная цель предприятий была – перестроиться на новую систему отношений и выжить. А после августа 1998 года на улице оказались не только молодые, но и проверенные, квалифицированные кадры. Теперь же многие предприятия медленно, но верно снова начинают сотрудничать с вузами. Эта тенденция сближения в будущем только усилится. Вуз к наплыву работодателей готов и способен предложить различные формы решения кадровых вопросов предприятия.

Форма сотрудничества с работодателями может быть различной: целевой заказ на подготовку специалистов определенного профиля, семинары, конференции, встречи с работодателями, прямое привлечение заказчиков в структуру вуза, например в методический или попечительский советы, участие представителей работодателей в разработке учебных планов, привлечение их к руководству курсовым и дипломным проектированием и т.д.

Целевая программа подготовки кадров основывается на трехстороннем договоре *студент - вуз - предприятие*. Предприятие оплачивает учебу

студента, организует практику на своем производстве, а тот после окончания вуза обязуется несколько лет проработать на предприятии. Такая форма сотрудничества особенно актуальна, когда работодателю требуются узкие специалисты дефицитных специальностей.

Другая форма партнерства с вузами – повышение квалификации персонала (например, учебно-методический центр по повышению квалификации и переподготовке).

В качестве примера можно привести схему взаимодействия вузов и предприятий в западных странах. Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами – будущими специалистами, когда они учатся в университетах на II – III курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма, лояльности в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. При этом изучается состояние здоровья, моральный облик претендентов, поскольку будущие работники должны иметь отличную биографию. И это только один из многочисленных примеров такого обоюдого сотрудничества в сфере подготовки высококвалифицированных кадров, которые помимо всего прочего в результате будут готовы к реальной практической деятельности.

В контексте вузовской подготовки большое значение имеет планирование потребностей предприятия в человеческих ресурсах, поскольку решать для себя проблему кадров нужно стратегически, заранее прогнозируя развитие фирмы и планируя будущую структуру персонала компании¹. Но пока к такому управлению, к сожалению, готовы не все предприятия.

Становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. Само отношение к кадровому обеспечению в последние десятилетия существенно изменилось.

¹ Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., 1992. С. 108.

Ныне особое значение приобретает вопрос: каким образом функции кадрового управления смогут повысить адаптационные способности предприятия, расширить его научную базу?¹ В условиях возрастающей динамики изменений внешнего окружения эта способность для многих предприятий станет ключевой проблемой уже в ближайшем будущем.

Каждое предприятие должно ясно представлять, как оно будет развивать свой потенциал успеха, важным компонентом которого являются способности персонала. При любом варианте стратегии для предприятия в целом или отдельной его хозяйственной области необходимо четкое понимание того, с помощью каких кадровых ресурсов можно ее реализовать. Разработка стратегии должна осуществляться с учетом настоящих и будущих возможностей персонала.

Следует, однако, отметить, что кадровый параметр в качестве элемента разработок фирменной стратегии еще недостаточно учитывается. В будущем кадровый менеджмент должен добиться включения кадрового аспекта в стратегические разработки уже на начальном этапе.

В дальнейшем, как и ныне, при планировании кадровых ресурсов будут учитываться количественные (сколько необходимо персонала), качественные (его способности), локальные (место использования) и временные (когда и как долго использовать) аспекты. В ходе планирования должен решаться ряд трудных задач. Основная неопределенность в плановом процессе вызвана тем, что стратегический горизонт для многих предприятий резко сузился, осложнилась планируемость общефирменного развития.

С трудом поддаются калькуляции новые потребности в рабочей силе, в частности из-за частых организационных перемен (слияния компаний, структурные реорганизации и т.п.). Потребности в персонале стимулируются также новыми инвестициями.

В целом предприятия должны усилить ориентацию на применение гибких форм удовлетворения кадровых потребностей (например, ограничение сроков трудовых соглашений, лизинг персонала, кооперация в рамках проектов), что позволит избежать некоторых правовых проблем, лучше приспособиться к меняющимся условиям².

В будущем предприятия должны более интенсивно заниматься исследованиями на рынке труда, чтобы заранее оценить возможности своего кадрового обеспечения. Прежде всего, потребуются тщательно анализиро-

¹ Ефремов В.С. О национальных и международных проблемах подготовки высококвалифицированных кадров // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №2. С. 5.

² Янчевский В. О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI века // Проблемы теории и практики управления. 2000. №2. С. 111.

вать демографическое развитие общества с целью более эффективного использования кадров старшего возраста и выявления узких мест в отношении молодого поколения.

Предприятия должны внимательнее следить за своим имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках рабочей силы. Именно имидж становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов.

Однако, даже имея в своем активе высококвалифицированных сотрудников, предприятие не может рассчитывать на то, что оно займет долговременные лидирующие позиции на рынке без создания и постоянного совершенствования системы организационного обучения.

Организационное обучение - источник создания долговременных конкурентных преимуществ интеллектуальной организации

В мире, который характеризуется глобализацией, усилением конкуренции и быстро сокращающимся жизненным циклом продуктов, гибкость и приспособляемость являются самыми важными качествами для достижения успеха в бизнесе. Темп изменений в деловой среде увеличивается, особенно если речь идет о технологических изменениях. Степень приспособляемости и гибкости зависит от способности как отдельных людей, так и целых организаций накапливать опыт и обучаться на его основе¹. В таком окружении только те организации, которые обучаются наиболее быстро, способны выжить и переиграть своих конкурентов. Чем выше темп изменений, тем значительнее потребность в ускорении обучения как на уровне отдельного человека, так и на уровне организации. Организации должны развивать свои способности, основанные на знаниях, которые являются одновременно и долговременными и хорошо приспособляемыми.

Другими словами, организации должны стать “интеллектуальными”, сознательно стремясь узнать как можно больше о характере своей внутренней и внешней среды и отношениях между ними. Изучая свою внутреннюю среду, они должны стремиться лучше понять природу своих способностей и действий, конечных изделий и услуг с тем, чтобы добавить к ним большую стоимость. Изучая внешнюю среду, они должны стремиться к лучшему познанию своих клиентов, дистрибьюторов, поставщиков, конкурентов, технологий, экономических тенденций и так далее. Только благодаря пониманию своих собственных способностей и того, как они соотносятся с потребностями клиентов, фирма может развить свое конкурент-

¹ Интеллектуальное развитие организаций: Сб. науч. тр. / Отв. ред. И.С. Ладенко. Новосибирск, 1992. С. 178.

ное преимущество. Организации должны непрерывно изучать свой собственный бизнес и его связи с внешним окружением.

Организация не просто должна обучаться, но также должна делать это быстрее своих конкурентов. Другими словами, простое понимание вашего собственного бизнеса вряд ли предоставит вам конкурентное преимущество. Необходимо понимать природу и процессы организационного обучения и управления такого рода знаниями с тем, чтобы увеличить скорость развития организационного знания и повысить качество и объем доступного знания. Центральное утверждение состоит в следующем: зная то, что собой представляет процесс обучения, через формализацию процедур и структур управления знанием организации могут как сокращать время, необходимое для обучения, так и повышать качество и объем доступного знания. Интеллектуальная организация – это та, которая обучается и управляет своим знанием разумно. На основе интеллекта развиваются такие способности, которые позволяют организации постоянно переигрывать своих противников.

Специалисты в области организационного обучения предлагают различные основы для классификации последнего. Однако наиболее рациональной классификацией, на наш взгляд, является следующая:

- значительная часть индивидуального обучения в организациях может быть определена как *поддерживаемое обучение*, как непрерывный процесс. Работники ежедневно учатся тому, как выполнять задания, планы на короткие периоды или как улучшить тактические приемы;
- *кризисное обучение* – это такая форма, которая зависит от стратегии реагирования на какие-либо события или сложившуюся ситуацию. Обучение осуществляется одним циклом, в рамках которого внимание сосредоточено на эффективном выполнении задания;
- *предупреждающее обучение* – имеет стратегическую направленность в предвидении проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали.

Модель управления знаниями и организационного обучения приведена ниже на рис. 2.10.

Поскольку организационное обучение представляет собой нелинейный процесс и выглядит как ряд циклов, мы описываем процессы в виде циклов. В сущности, общепризнанно, что организационное обучение и управление знаниями строятся на основе индивидуального знания, которое может быть как явным, так и неявным.

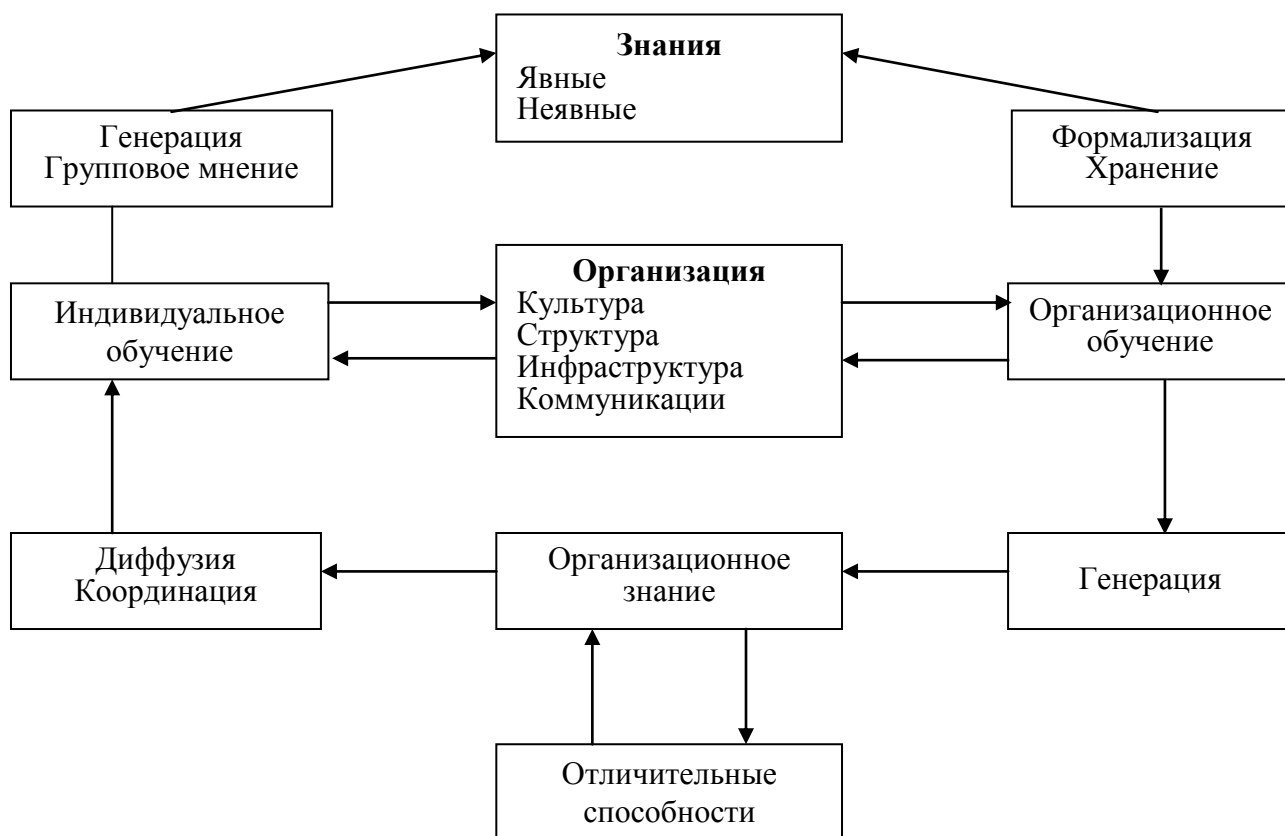
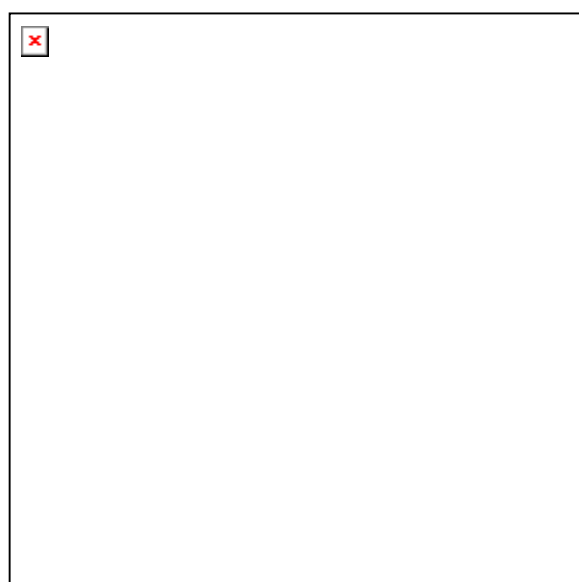


Рис. 2.10. Интеллектуальная организация: циклы организационного обучения и управления знаниями¹



Организационное знание формируется тогда, когда индивидуальное знание формализуется и хранится в оп-

¹ Круг Г., Кёне М. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы // Проблемы теории и практики управления. 1999. №4. С. 75.

ределенном формате. Такое знание должно затем распространиться в пределах организации, а в ограниченном объеме – и вне ее. Знание и его использование должны быть скоординированы, чтобы обеспечить соответствующий результат. Это – организационный контекст, который определяет эффективность управления знанием и процессов обучения в отдельно взятой организации. Этот контекст включает в себя культуру организации, ее структуру и инфраструктуру. Интеллектуальная организация обязана иметь контекст, который стимулирует и поддерживает формирование знания и управление им.

Организационное знание может быть определено как распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в орга-

низации¹. Организационное знание развивается на основе знаний каждого в этой организации. Превосходное знание при соответствующем управлении должно приводить к превосходной деятельности и результату. Поэтому знание может рассматриваться как отдельный наиболее важный источник отличительных способностей организации.

Интеллектуальная организация строится на интеллекте и обучении. Интеллект основан на наборе информации, рассуждении и скорости понимания. С точки зрения организации интеллект зависит от способности извлекать информацию, манипулировать ею, анализировать и интерпретировать ее с тем, чтобы выстраивать умозаключения, обучаться и генерировать новые знания. Эти знания должны затем использоваться для развития новых отличительных способностей и усиления уже существующих. Цель интеллекта – развивать такие способности, которые способны добавить новую стоимость производимым изделиям и услугам с точки зрения потребителя.

Интеллект и знания поэтому не являются статическими, но их развитие зависит от способности обучаться. Обучение – это постоянный и непрерывный процесс, нацеленный на приобретение новых навыков и знаний. Обучение может быть результатом практического опыта, деятельности, изучения, анализа, размышлений, экспериментирования, преподавания или тренировки. Обучение имеет место как на уровне индивидуума, так и на уровне организации.

¹ Круг Г., Венцин М. Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ // Проблемы теории и практики управления. 1996. №4. С. 80.

Характерными чертами обучения являются активность и сознательность. Другими словами, мы сознательно можем изменять скорость и глубину обучения, предпринимая активные действия, направленные на облегчение сбора информации и непосредственно процесса обучения. Благодаря сосредоточению на ключевых элементах процесса обучения, компании могут чрезвычайно усиливать свой интеллект. Обучение поэтому должно быть разумным и размеренным процессом.

Более того, в организациях должна быть создана “двухцикловая система обучения”¹. Другими словами, обучение предполагает не просто изучение того, как решить конкретную проблему, а должно быть к тому же нацелено на развитие принципов, которые создадут информационное обеспечение для определения будущего поведения. Это также становится возможным благодаря способности делать вывод из конкретного исследо-

вания. Такое обучение имеет место тогда, когда найденные частные решения обобщаются, чтобы ими можно было воспользоваться в иных обстоятельствах.

Организационное обучение может быть разделено на две отличных друг от друга, но связанных между собой части цикла обучения: *индивидуальное обучение* и *организационное обучение*. Каждая из них зависит от другой и связана с ней *организационным контекстом*. Сегодня уже общепризнанно, что организация обучается благодаря обучению своих сотрудников. Без индивидуального обучения нет и организационного обучения. В то же самое время индивидуальное обучение будет сильно зависеть от организационного контекста, в котором оно имеет место. Организационный контекст может ускорять или замедлять процессы индивидуального и организационного обучения.

Обучение оказывается наиболее эффективным тогда, когда оно осуществляется в рамках познавательного подхода, где:

- обучающиеся могут видеть отношения между всеми элементами ситуации;
- обучение проходит по принципу “от частного к общему”;
- обучение предполагает скорее понимание, чем запоминание;
- обучение предполагает проверку предположений;
- имеются ясные цели обучения, которые упорядочивают его процесс;

¹ Фаткин Л. Утопии, мифы и иллюзии менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 2001. №5. С. 93.

- стимулируется как нисходящее, так и восходящее рассуждение, обеспечивающие достижение правильного ответа как через догадку, так и посредством логики.

Индивидуальное обучение строится на основе любознательности, разрешении проблем, готовности рискнуть, оспаривании существующего поведения и понимании того, как следует строить новое знание и использовать существующее. Обучение основывается на конкретном опыте, наблюдении, отражении, формировании концепций и обобщений, проверке концепций, ведущих к последующим действиям. Процесс индивидуального обучения ускоряется за счет обмена информацией и знаниями и открытости, которые стимулируют появление вопросов, возникновение споров и дискуссий. Индивидуальное обучение поддерживается и ускоряется обменом мнений в группах. Обмен мнений в группах используется для проверки идей и убеждений индивидуумов, прежде чем они будут преобразованы в организационное знание в процессе организационного обучения. Только организация может создать контекст (культуру, структуру и инфраструктуру), который будет как способствовать, так и стимулировать обучение индивидуумов и их групп.

Организационное обучение, как и индивидуальное, связано с созданием нового и использованием уже имеющегося знания. Оно, кроме того, связано с сохранением, распределением, передачей и координацией знаний.

1990-е годы были отмечены возникновением ресурсного подхода к стратегическому менеджменту или, как его еще называют, подхода, основанного на разборе способностей¹. Предполагается, что конкурентное преимущество основывается на определенных устойчивых базовых, отличительных способностях или компетенциях². Базовые или отличительные способности – это комбинации ресурсов и внутреннего потенциала, которые являются уникальными у конкретной фирмы и которые порождают ее конкурентное преимущество, создавая уникальную стоимость, оцениваемую клиентом. Знание неразрывно связано с базовыми способностями.

Базовые способности должны быть отличительны, сложны, трудны для подражания, устойчивы и приспособляемы, если мы хотим, чтобы они были источником устойчивого превосходства и эффективности. С этой точки зрения знание, особенно то, которое не поддается явному выражению, является как сложным, так и трудным для подражания. Вместе с тем организационное обучение, как это можно видеть в интеллектуальных

¹ Щербина В.В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // СОЦИС. 2001. №10. С.50.

² Ross J.S. Groundwork of educational theory. S.I., 1943. P. 257 .

организациях, делает способности, основанные на знаниях, одновременно и устойчивыми, и приспособляемыми. Знания играют уникальную роль в создании и сохранении базовых способностей. Базовые способности могут быть основаны на знании клиентов и их потребностей, знании технологии и того, как использовать ее особым образом, знании продуктов, процессов и так далее. Знание делового окружения, конкурентов и их поведения, стран и их культур также помогает при формировании способностей, которые являются как отличительными, так и превосходящими аналогичные способности конкурентов.

В рамках организационного обучения немаловажным фактором является скорость. Интеллектуальная организация – это та, которая способна достичь жизненно важного конкурентного преимущества путем быстрого обучения тому, как развивать свой интеллект и знания, необходимые для формирования устойчивых и гибких отличительных способностей. Решить проблему высокоскоростного обучения может специализация и кооперация в получении жизненно важных знаний.

Интеллектуальные организации – это организации, которые умеют учиться тому, как лучше обучаться. Иными словами, они не просто стремятся учиться относительно того, как лучше вести свой бизнес, а пытаются понять процессы индивидуального и организационного обучения. Поняв природу своего обучения, они оказываются в состоянии улучшить и ускорить процессы создания и использования своих знаний. В таких организациях стимулируются сомнения и творчество, доверие, групповой стиль работы и обмен опытом. В то же самое время в них создана особая инфраструктура, способствующая обучению, помогающая сохранять и управлять распространением знаний, которая координирует применение знаний для формирования и развития отличительных способностей этих организаций.

В процессе обмена индивидуальными и организационными знаниями они неизбежно подвергаются сомнению, модифицируются, улучшаются и усиливаются, производя новую, более развитую базу знаний для следующего цикла роста. Способности, основанные на знаниях, более устойчивы и длительны, поскольку они более трудны для конкурентов с точки зрения их определения, понимания и копирования. Способности, основанные на знаниях, к тому же легко приспособляемы, что существенно повышает чувствительность организации к изменениям во внешней среде. Преобразование знаний в базовые способности и конкурентные преимущества зависит от того, каким образом осуществляются обмен и управление знаниями как в рамках организации, так и в рамках сотрудни-

чества с другими компаниями. Интеллектуальные организации из-за своей выдающейся способности обучаться также более способны понимать и даже создавать новые потребности своих клиентов, таким образом создавая новые источники своего конкурентного преимущества.

В этой связи обращают на себя внимание более частое использование в последнее время понятия «обучающиеся организации» и расширение практики их создания¹. Организационное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компании, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности. Организации, которые не обучаются (и соответственно не изменяются) по мере быстрых перемен, происходящих вокруг, считаются обреченными.

Практикой так называемых обучающихся организаций выработаны определенные принципы, суть которых сводится к следующему:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации – друг у друга, у групп;
- обучаться за пределами организации – у поставщиков и потребителей;
- обучаться по вертикали – от вершины до основания организации;
- задавать правильные вопросы и применять «обучение в действии»;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться по ним;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, ранее неизвестных.

Некоторые исследователи современных компаний обратили внимание на то, что средняя «продолжительность жизни» большинства из них – от создания до закрытия – составляла менее 40 лет. Однако многие фирмы остаются действующими и полными сил даже после двухсотлетней деятельности. Анализ этих тенденций приводит к выводу, что большая часть корпораций «умирает» преждевременно из-за неспособности обучаться, адаптироваться и развиваться по мере изменения окружающей их среды.

Изучение корпоративной продолжительности жизни позволяет выделить общие черты компаний:

- постоянный мониторинг окружающей среды (и потенциальных изменений в ней), что определяет их способности к обучению;
- высокую степень сплоченности и идентичности культуры организации, непосредственно влияющую на способность компании соз-

¹ Simon B. Intelligence, Psychology and Education. S.I., 1978. 286 p.

давать свое сообщество и персоналии (именно ценности являются фундаментом этих характеристик);

- толерантность к новым и противоположным идеям или видам деятельности (что часто ведет к децентрализации), обеспечивающую открытость к обучению и желание объективно видеть общее состояние окружающих условий организации.

Длительное процветание, по нашему мнению, тесно связано с организационной способностью эффективно и продуманно управлять собственным развитием. Фирмы с указанными характеристиками («живые» компании) имеют более продолжительный жизненный период. Те же организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, имеют меньше возможностей для долгосрочного выживания (они получили название «экономических компаний») и являются представителями экономики вчерашнего дня.

К инструментам, воздействующим на совокупный интеллект предприятия, относятся система знаний предприятия и система его интеллектуального капитала. В качестве системы, поддерживающей две вышеперечисленные, рассматривается система организационного обучения, которая является основой для развития интеллектуальных способностей предприятия (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Инструменты для управления интеллектуальными активами предприятия

Подводя краткий итог, можно сделать следующий вывод, что именно интеллектуальный капитал задает темп и характер обновления технологии производства и его продукции, которые затем становятся главным конкурентным преимуществом на рынке. Интеллектуальный капитал – это не просто хорошие мозги и как результат – хорошие технические и художественные решения. Это в первую очередь система капитальных преимуществ данной компании или фирмы на рынке. Но одно дело – наличие этих преимуществ, другое дело – умение ими пользоваться. На наш взгляд, рациональное использование имеющихся интеллектуальных ресурсов невозможно без разработки системы, позволяющей оценить реальную стоимость интеллектуального капитала предприятия и как результат – выявить пути увеличения этой стоимости.

3. Научно-методологические основы разработки методики оценки интеллектуального капитала предприятия

3.1. Обоснование необходимости разработки методики

Обращаясь к вопросу о необходимости разработки методики оценки интеллектуального капитала предприятия, необходимо выделить два ключевых фактора, оказавших влияние на этот процесс.

Во-первых, это возрастающая с каждым днем необходимость построения принципиально новой системы управления предприятием, его ресурсами, в том числе интеллектуальными, поскольку в современных экономических условиях становится все сложнее удерживать занятые конкурентные позиции на рынке, привлечение новых потенциальных клиентов становится задачей первостепенной важности и использование стандартного менеджерского набора инструментов вряд ли способно оказать содействие в достижении поставленных перед предприятием стратегических целей. Использование же интеллектуального капитала в качестве одного из инструментов менеджера XXI века, несомненно, будет способствовать не только укреплению уже занятых рыночных позиций, но и даст предприятию уникальные конкурентные преимущества, которые сослужат ему хорошую службу в будущем. Но для того, чтобы управлять каким-либо ресурсом, необходимо уметь реально оценивать его стоимость и тот вклад, который его использование способно внести в дело увеличения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

Вторым фактором является возникновение огромного числа высокотехнологичных, инновационных предприятий, в активе которых материальные фонды составляют лишь очень небольшую часть. Оценка реальной стоимости подобных предприятий имеет важное значение не только для их собственников, но и для инвесторов, участников фондового рынка. По прогнозам экспертов, в будущем число таких предприятий будет только увеличиваться, поэтому разработка механизма, позволяющего оценить не только материальную составляющую активов предприятия, но и интеллектуальную их часть, становится задачей первостепенной важности.

Эти два фактора в дальнейшем окажут важное влияние на процесс определения направлений исследований в области интеллектуального капитала, поэтому методика прежде всего будет направлена на комплексное решение этих двух ключевых задач, в отличие от существующих, которые фокусируют свое внимание на решении какой-либо одной проблемы.

Более того, расхождения, всегда существовавшие между любой рыночной концепцией и реальностью бухгалтерской отчетности, сегодня пе-

рерастают в серьезные противоречия. Из этого следует вывод, что мы имеем дело с системным дефектом применяемого нами метода определения стоимостных параметров. Налицо разительное несоответствие между картиной, нарисованной в балансовых отчетах компаний, и реальностью повседневной деятельности коммерческих структур. Стало очевидным, что истинная стоимость высокотехнологичных корпораций не может определяться традиционными методами бухгалтерского учета. Поэтому необходимо создать новую, более совершенную систему бухгалтерского учета, которая отражала бы поступательное движение компании с точки зрения укрепления ее рыночных позиций, привлечения постоянной клиентуры, усовершенствования качества продукции и т.д. Игнорируя эти динамические показатели, мы даем неверную оценку стоимости активов компании.

Нетрудно понять, почему интеллектуальный капитал не вписывается в традиционные модели бухгалтерского учета. Такие важные его составляющие, как постоянство покупателей или компетенция служащих, могут никак не влиять на итоговую строку счета прибылей и убытков компании в течение многих лет. В контексте интеллектуального капитала коммерческий успех, не определяющий положение компании на рынке на длительную перспективу, не имеет никакого значения. Хотя теория интеллектуального капитала и считается новой, в форме здравого смысла она существует уже давно. Она всегда таилась в отношении рыночной стоимости акций компании к стоимости ее чистых активов в расчете на одну акцию. До последнего времени эта разница относилась на счет субъективных факторов - таких, как ожидания, конфиденциальная информация о новых товарах, еще не поступивших в продажу, и интуитивное предвидение перспектив компании, - которые не поддаются эмпирической оценке.

В так называемой интеллектуальной экономике упор делается на интенсивные инвестиции в человеческий капитал и в информационные технологии¹. Удивительно, что ни то ни другое не фигурирует в традиционных финансовых отчетах в разделе прибылей, а относится скорее к убыткам, хотя такие инвестиции являются ключевым средством создания новых ценностей. Признание этой реалии современного бизнеса приведет к необходимости установления нового равновесия между прошлым и будущим, а также между финансовым компонентом бизнеса и его нефинансовой составляющей - интеллектуальным капиталом. В недалеком будущем ожидается, что многие предприятия возьмут на вооружение теорию интеллектуального капитала как средство измерения, конкретизации и ото-

¹ Ладенко И.С., Поляков В.Г. Интеллект управления и консультирование. Новосибирск, 1992. С. 175.

бражения истинной стоимости своих активов. Они сделают это потому, что бухгалтерский учет, основанный на интеллектуальном капитале, дает уникальную возможность комплексного использования всего того, без чего немыслима современная экономика динамичных и высокотехнологичных корпораций.

Это лишь первая попытка систематического подхода к выявлению таких факторов и определению главных показателей в новой системе измерения. За ней последуют другие, и со временем путем проб и ошибок на основе лучших из этих показателей будут созданы общие нормы отчетности по интеллектуальному капиталу, которые позволят оценивать стоимость этого актива не только в статике, но и в динамике. На самом деле, новая система определения стоимости активов приведет к преобразованию не только экономики, но и всего общества в результате использования новых механизмов производства материальных ценностей и создания стоимости. Применение интеллектуального капитала означает учет при анализе стоимостных показателей не только финансового, но также человеческого, клиентского и структурного факторов.

Хотя неосязаемые активы физически не существуют, они представляют собой значительную ценность для компании. Обычно такие активы являются долгосрочными и не поддаются точной оценке до момента продажи предприятия. Интерес к неосязаемым активам рос по мере того, как становилась все более очевидной роль небухгалтерских факторов в создании реальной стоимости активов компании. Некоторые из них были вполне очевидными - патенты, торговые марки, авторские и другие эксклюзивные права давали их владельцам конкурентное преимущество, заметно влиявшее на итоговую строку счета прибылей и убытков в годовом отчете. Эти факторы явно были связаны с прибылью компании. Другие факторы оказывали влияние на ее пассивы. Был разработан процесс систематического списания цены накопленных неосязаемых активов (амортизация) по мере их износа с балансовых счетов компании. Но даже этого оказалось недостаточно для того, чтобы выявить все неосязаемые активы корпорации. Существовали и другие, менее очевидные факторы, зачастую дававшие о себе знать только после продажи предприятия. Например, если общая стоимость активов компании, выставленной на продажу, составляла два миллиона денежных единиц, но покупатель с готовностью выложил за нее 2,2 миллиона, напрашивается вывод, что покупатель увидел в этой компании нечто такое, за что стоило переплатить 200 тысяч денежных единиц. Что же это за дополнительная стоимость? Она может заключаться и в постоянстве покупателей, и в широкой известности назва-

ния фирмы, завоеванной за десятилетия ее существования на рынке, и в местонахождении ее магазинов, и даже в характере ее служащих.

В начале XXI века можно говорить о том, что неосязаемые активы одержали победу. Это означает, что традиционная модель бухгалтерского учета фактически служит препятствием на пути распространения объективных данных о компании и, более того, в конечном счете мешает экономике сохранять свою конкурентоспособность в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры. Так какими же оценочными критериями нужно руководствоваться? Нельзя, конечно, игнорировать такие финансовые категории, как доходы и прибыль: они являются конечной мерой успеха коммерческого предприятия и должны быть если не точкой отсчета, то, во всяком случае, итогом при оценке стоимости корпорации. Однако в то же время необходимо уделять пристальное внимание и таким скрытым категориям, как интеллектуальный капитал и потенциал предприятия.

Разработка критериев оценки стоимости интеллектуального капитала, может быть, и не такое уж эпохальное событие, хотя, впрочем, вполне может оказаться таковым. В конце концов, при замене прежних ценностей новыми, человек меняет и свои цели, и методы их достижения. Пока нам трудно представить, к каким это приведет последствиям, составление таких прогнозов не входит в наши намерения, но ясно одно - всеобщее признание роли интеллектуального капитала обязательно внесет коррективы в нынешние методы организации и управления коммерческими предприятиями и приведет к перераспределению инвестиций в мировую экономику. Можно с уверенностью сказать, что, как и любая революция, оценка интеллектуального капитала не имеет прецедентов и перерастет в систему взаимосвязей и взаимодействий, кажущуюся сегодня немыслимой. Смещая акцент с финансовых результатов на процессы как таковые, концепция оценки стоимости интеллектуального капитала преодолевает традиционное представление о коренном отличии коммерческих предприятий от некоммерческих. Это совершенно новый взгляд на вещи, который даст нам возможность, впервые в истории, сравнить ценность всех организаций и учреждений, существующих в обществе. Теперь у нас есть новая мера стоимости - интеллектуальный капитал - и средства его оценки. Эта система измерения включает в себя более широкий круг объектов: она применима не только к коммерческим предприятиям, но и к правительственным и некоммерческим организациям. Представляется неизбежным возникновение новой системы обмена, в которой эта мера стоимости будет использоваться в целях торговли. Интеллектуальный капитал вскоре станет главным критерием оценки компаний и учреждений,

потому что только он способен отразить динамику организационной устойчивости и процесса создания ценностей¹. Только он пригоден для оценки современного производства, меняющегося настолько быстро, что судить о его подлинной стоимости можно только по таланту его работников, их преданности делу и качеству используемых ими орудий труда.

Слабые возможности строго формального и адекватного описания и измерения интеллектуальных ресурсов, проявляющиеся в высокой степени неопределенности результатов их использования, в методологических проблемах определения нормативов творческого труда, в самой сущности творчества, все более вытесняющего рутинную работу в интеллектуальных компаниях, - все это затрудняет решение задачи нормирования интеллектуальных процессов и творческих видов деятельности. Но зато в условиях рыночной экономики это достояние компании можно оценивать или соотносить со стоимостными категориями, поскольку именно они являются основным источником рыночного потенциала компании. Поэтому становится более чем очевидной необходимость разработки методики, позволяющей оценить стоимость интеллектуального капитала предприятия, динамику его изменения и т.д.

Недавние исследования показали, что реальное применение находят только 20% знаний, которыми обладают работники предприятия. Это означает, что одно только повышение эффективности управления знаниями в рамках предприятия позволит поднять производительность, ускорить темпы роста, прирастить прибыль и усилить конкурентные преимущества. Знания – это активы, следовательно, как и всеми активами, ими нужно управлять. Представьте себе, в каком бы состоянии находилась компания, если бы все ее физические активы – фабрики, офисы, оборудование и тому подобное – использовались только на 20 %. Отсутствие же системы оценки стоимости интеллектуальных активов не позволяет менеджерам наладить эффективный управленческий процесс, поскольку, как уже упоминалось, невозможно эффективно управлять активами, не зная их реальной стоимости.

Все большее число компаний считает полезным разрабатывать систему, с помощью которой может быть приобретен, категоризован и измерен рост/снижение интеллектуального капитала (ИК). Целью построения данной системы является выявление факторов, определяющих способность предприятия получать доходы в будущем, и мобилизация служащих всех уровней на развитие этих факторов. Поскольку это приводит к необходимости осуществления непосредственных измерений, система интел-

¹ Старобинский Э.Е. Интеллектуальный капитал предпринимателя. М., 1996. С. 300.

лектуального капитала увеличивает усилия по выявлению основных компетенций, отличительных способностей и т.п.

Для того чтобы интеллектуальный капитал можно было измерить, он должен быть разделен на определенные категории. Инструментом измерения стоимости интеллектуального капитала является набор индикаторов для каждой категории. Именно эти индикаторы (а не категории) позволяют проводить измерения. Работа, связанная с разработкой индикаторов, часто увеличивает осведомленность о том, что действительно важно в повседневной жизни компании, что важно для ее стратегического развития, что является наиболее ценным для работников предприятия и заинтересованных групп (клиентов, поставщиков, акционеров и т.д.).

Рост/снижение ИК представляет собой сигнал раннего оповещения, указывающий на тенденцию в развитии финансовой эффективности. Только потому, что измерения ИК говорят главным образом о способности получения доходов в будущем, они будут все больше и больше в центре внимания при обсуждении внутри и вне организации здоровья и стоимости компаний.

Включение системы ИК в управленческий процесс посылает внутренний сигнал о том, что внешнее руководство желает, чтобы все сотрудники непосредственно влияли на факторы, формирующие способность компании получать доходы в будущем. Поэтому ИК предоставляет новый язык лидерства и, таким образом, базис для совершенствования деловой философии в компаниях.

Финансовые рынки особенно заинтересованы в скрытых активах компаний. Наличие системы ИК будет посылать мощный сигнал существующим и потенциальным акционерам о том, что высшее руководство старается помочь внешним экспертам в понимании скрытых ценностей компании и процесса создания таких ценностей.

Следующим уровнем практики интеллектуального капитала будет разработка индексов, позволяющих осуществить консолидацию различных категорий ИК в единый индекс ИК. И хотя это легче сказать, чем сделать, это необходимо для эффективного управленческого процесса, основывающегося на более глубоком знании способности компании получать доходы в будущем.

Таким образом, необходимость разработки методики оценки интеллектуального капитала кажется нам более чем очевидной и в полной мере обоснованной. Однако процесс этот носит двоякий характер, как уже упоминалось выше, поэтому мы предлагаем рассматривать его с двух позиций: с позиции построения эффективной системы управления и с позиции бухгалтерского учета. При этом необходимо разработать систему показа-

телей как для каждой составляющей интеллектуального капитала (человеческого, клиентского, структурного капитала), так и для системы интеллектуального капитала в целом (интегральный индекс оценки).

3.2. Общие положения методики оценки интеллектуального капитала

Прежде чем мы перейдем непосредственно к методике, необходимо познакомиться с основными подходами к построению системы оценки интеллектуальных активов предприятия, оценить, таким образом, предшествующие достижения. Показательным в данном случае является опыт шведской компании *Scandia AFS*, предоставляющей услуги в области страхования и финансов¹. Эта компания общепризнанно является лидером и пионером в области изучения и, что особенно важно, оценки стоимости интеллектуального капитала. Поэтому при разработке нашей методики мы, конечно же, будем отталкиваться от разработанных ею принципов, однако подвергнем их критическому переосмыслению применительно к российским промышленным предприятиям.

Попытки большинства компаний оценить свой интеллектуальный капитал чаще всего сводятся к написанию повествовательного раздела, не содержащего конкретных данных, который помещают в начало годового отчета. Однако сегодня становится очевидной необходимость численного измерения интеллектуального капитала, выявления факторов, определяющих вероятность того, что компания в самом деле достигнет своих стратегических целей (поскольку концепции интеллектуального капитала и стратегического менеджмента находятся в непосредственной зависимости друг от друга). Результаты этих измерений сравниваются с аналогичными показателями за прошлые годы и позволяют показать тенденции развития интеллектуального капитала компании, т.е. изучение интеллектуального капитала осуществляется не только в статике, но и в динамике.

Как компания принимает решение о том, что следует измерять, а что нет? Это зависит не только от уровня развития самой компании, степени ее зрелости, но и в первую очередь от уровня развития ее менеджмента. Считается наиболее целесообразным увязывать отчет об интеллектуальном капитале непосредственно с процессом стратегического планирования и, следовательно, измерять только те компоненты интеллектуального капитала, которые обеспечивают достижение стратегических целей.

На стадии стратегического планирования сотрудники, работающие над составлением отчетности об интеллектуальном капитале, организуют

¹ Меламьюка К. Измерение стоимости интеллектуального капитала. Режим доступа: <http://www.yandex.ru>.

встречи рабочих групп по обсуждению стратегических целей и условий, необходимых для их достижения. После этого они концентрируются на пяти областях: на обновлении и развитии, на сотрудниках, клиентах, процессах и финансах. Затем они пытаются понять, что нужно сделать для достижения успеха в каждой из перечисленных областей.

Руководителям предлагается использовать ценность имеющегося персонала и заказчиков для измерения степени продвижения к указанным целям и найти индикаторы, которые бы указывали на то, что компания действительно создает нечто, благодаря чему будет достигнут успех.

Для составления отчетов об интеллектуальном капитале необходимо использование специального программного обеспечения, хотя на первоначальном этапе будет достаточно простых таблиц Microsoft Excel. К примеру, компания *Scandia AFS* начала с составления отчетов с помощью таблиц Microsoft Excel, а уже позднее была разработана специальная система, получившая название Dolphin Navigator, выполняющая сбор и хранение данных об интеллектуальном капитале, а также подготовку отчетов¹.

Прикладной областью для Dolphin является поддержание связи между стратегическими целями и ключевыми показателями в упоминавшихся пяти областях (обновление и развитие, заказчики, сотрудники, процессы и финансы). В системе Dolphin указываются долгосрочные цели, определяются критические факторы успеха и виды деятельности, обеспечивающие достижение этих факторов. С помощью данной системы измеряется степень прогресса в достижении целей.

Система Dolphin спроектирована так, чтобы предоставить высшему руководству фирмы показатели об интеллектуальном капитале для всех подразделений в разных странах. Она обеспечивает детализацию данных по подразделениям, отделам, рабочим группам и даже отдельным сотрудникам.

Система Dolphin ценна не только как инструмент для подготовки отчетов, но и как средство повышения качества управления интеллектуальным капиталом.

С помощью знаний об интеллектуальном капитале можно предсказать, какого рода проблемы могут возникнуть у дочерней компании или подразделения в будущем, и предложить наиболее оптимальные решения, уже опробованные в аналогичные периоды существования других структурных единиц.

Неожиданно обнаруживается еще одна выгода от составления отчетности об интеллектуальном капитале: пройдя через процесс определения критериев измерений, сотрудники начинают регулировать свою деятель-

¹ Даффи Д. Человеческий капитал. Режим доступа: <http://www.yandex.ru>

ность в соответствии со стратегическими целями компании. Работники начинают осознавать, для чего они находятся в компании, каковы их функции и каков должен быть их вклад в общее дело. Они начинают корректировать свою деятельность сами. Если люди смогут понять бизнес и подкорректировать свою работу, бизнес компании будет более продуктивным.

Одним из инструментов оценки интеллектуального капитала является матрица, разработанная компанией *Skandia*. Эта матрица, получившая название *Skandia Navigator*, показывает, как интеллектуальный капитал создает финансовую ценность компании. Используемый как модель планирования бизнеса, *Navigator* предлагает общие перспективы на основе прошлого (ориентация на финансовые показатели), настоящего (ориентация на потребителя, процессы и человеческий фактор) и будущего (ориентация на обновление и развитие) компании¹.

С помощью *Navigator* компания *Skandia* представила свои цели в виде более конкретных факторов, а затем измерила эти факторы на уровне отдельных сотрудников, группы, направления деятельности и на корпоративном уровне. Ниже приводится ряд общих показателей оценки интеллектуального капитала, которые компания *Scandia* измеряет с целью получения общей картины работы всех ее подразделений².

Аспект заказчика:

- доля рынка;
- численность клиентов;
- число повторных покупок;
- портрет покупателя;
- приверженность торговой марке;
- число упущенных клиентов;
- наличные фонды в расчете на одного клиента;
- индекс удовлетворенности клиента;
- число контрактов;
- число руководителей по работе с фондами;
- число фондов.

Аспект сотрудников:

- текучесть кадров;
- средний срок службы;
- пол;
- возраст;
- образование;
- число женщин среди управляющего персонала;

¹ Даффи Д. Человеческий капитал. Режим доступа: <http://www.yandex.ru>

² Там же.

- индекс вооруженности средствами производства;
- уровень грамотности владения информационными технологиями.

Обновление и развитие:

- затраты на повышение компетентности сотрудников в расчете на одного сотрудника;
- затраты на рекламу в процентном отношении к управляемым активам;
- затраты на рекламу в расчете на одного клиента;
- затраты на информационные технологии;
- затраты на обучение в расчете на одного сотрудника;
- выигрыш от новых начинаний;
- прирост выигрыша.

Процесс:

- время обработки выплаты;
- процент заявок, обработанных без ошибок;
- число персональных компьютеров в расчете на одного сотрудника;
- число портативных компьютеров в расчете на одного сотрудника;
- административные расходы в расчете на одного сотрудника;
- расходы на ИТ в расчете на одного сотрудника;
- число контрактов в расчете на одного сотрудника;
- время обработки контрактов.

Анализ данных показателей удобно проводить в табличной форме.

Примером могут служить результаты применения аналитической матрицы Navigator в американском филиале компании *Skandia* в 1994-1997 гг., позволяющие создать общее представление о состоянии дел в компании (табл. 3.1).

Анализ приведенных показателей, несомненно, внесет неоценимый вклад в дело построения системы эффективного стратегического менеджмента на предприятии, однако применительно к российским промышленным предприятиям нам кажется целесообразным, во-первых, использовать несколько иную систему категоризации интеллектуального капитала (приведенную во второй главе данной работы); во-вторых, использовать методы комплексного всестороннего анализа составляющих интеллектуального капитала как с управленческой точки зрения, так и с позиций определения стоимости интеллектуального капитала.

Матрица, предложенная компанией *Skandia*, в большей степени применима к предприятиям услуговой сферы, для нас же интерес представляют прежде всего промышленные предприятия, и в данном случае акцент на предложенные в высшей степени неосязаемые категории не даст ожидаемого результата. Поэтому при разработке нашей методики мы постарались решить две ключевые проблемы:

1) сделать изучаемые категории более осязаемыми и легкими для восприятия, приблизить методику к системе показателей, применяемых при анализе российских промышленных предприятий;

2) разработать логическую последовательность, позволяющую облегчить внедрение методики в систему стратегического менеджмента.

Поэтому в дальнейшем мы будем отталкиваться от вышеизложенных принципов.

Таблица 3.1

Анализ показателей интеллектуального капитала на примере
компании *Skandia*¹

Показатель	1994	1995	1996	1997
Финансовые параметры				
Прибыль на инвестированный капитал, %	12,2	28,7	27,1	21,9
Результаты внедрения операций, млн. долл.	14	44	71	127
Доход в расчете на сотрудника, тыс. долл.	205	235	272	322
Потребительские параметры				
Число контрактов	59089	87836	133641	189104
Размер экономии в расчете на контракт, тыс. долл.	41	44	49	62
Процент отказов, %	4,2	4,1	4,4	4,4
Число торговых точек	11573	18012	33287	45881
Кадровые параметры				
Число постоянных сотрудников	220	300	418	599
Число менеджеров	62	81	86	88
Из них женщин	13	28	27	50
Объем затрат на обучение в расчете на сотрудника, тыс. долл.	1,2	0,31	1,9	0,3
Параметры процесса				
Число контрактов в расчете на сотрудника	269	293	320	316
Соотношение административных затрат и брутто-ставки страхового взноса, %	2,9	3,3	2,9	3,5
Соотношение затрат на ИТ и административных затрат, %	8,8	13,1	12,5	8,1
Параметры обновления и развития				
Доля брутто-ставки от новых выпусков, %	11,1	49,2	23,7	0,9
Увеличение нетто-ставки, %	17,8	29,9	113,7	31,9
Соотношение затрат на разработку и административных затрат, %	11,6	10,1	9,9	9,8
Доля сотрудников в возрасте до 40 лет, %	72	81	78	76

¹ Human Capital in transformation: Intellectual Capital prototype report. Skandia, 1998.

3.3. Научно-методические принципы формирования методики оценки интеллектуального капитала

Оценив ряд методических рекомендаций различных авторов, мы сделали вывод, что вопрос комплексного анализа интеллектуального капитала в целом и его составляющих в частности недостаточно изучен. Большинство методических рекомендаций посвящено вопросам исследования какой-то одной составляющей интеллектуального капитала, при этом изучение фокусируется на решении какой-либо одной проблемы. Однако подобные исследования являются односторонними и не позволяют осуществить комплексную оценку интеллектуального капитала. Поэтому сформулируем первое критическое положение нашей методики: оценку интеллектуального капитала необходимо проводить по всем его составляющим в комплексе. Именно комплексный характер нашей методики позволяет получить достоверные результаты, которые впоследствии могут быть взяты за основу для проведения дальнейших более детальных исследований. Вторым важным посылом является необходимость проводить аналитическую работу по двум ключевым направлениям:

- во-первых, это выявление критических аспектов, позволяющих наладить эффективную систему управления как интеллектуальным капиталом в частности, так и предприятием в целом. В данном случае работу следует вести по каждой составляющей интеллектуального капитала, предварительно разделив его на категории в соответствии со стратегическими целями предприятия;

- во-вторых, это определение стоимости интеллектуального капитала, которое целесообразно вычислять в целом по всему комплексу составляющих интеллектуального капитала, за исключением тех случаев, когда специфика деятельности предприятия позволяет осуществить детальную категоризацию составляющих интеллектуального капитала и суммирование стоимостей каждой составляющей с большой степенью вероятности даст итоговую величину стоимости интеллектуального капитала.

При этом необходимо отметить, что набор показателей, необходимых для анализа, прежде всего будет зависеть от стратегических целей развития предприятия, от специфики его деятельности, поэтому предложенная методика является достаточно условной и нуждается в уточнении в соответствии с вышеперечисленными категориями.

В целом исследование интеллектуального капитала нам кажется целесообразным осуществлять в соответствии с предложенной схемой (рис. 3.1).

Предварительно необходимо провести диагностику предприятия на наличие интеллектуального капитала. Далее мы рассмотрим ряд показателей, анализ которых даст представление о наличии у предприятия интеллектуального капитала и уровне его развития.



Рис. 3.1. Алгоритм методики оценки интеллектуального капитала

Первый блок включает в себя анализ банка знаний предприятия и его составляющих в рамках управленческого аспекта и вычисление его стоимости в рамках стоимостного аспекта соответственно.

Второй блок посвящен в первую очередь вопросам изучения человеческих ресурсов предприятия в рамках управленческого аспекта, поскольку измерение стоимости человеческих активов предприятия не является нашей первостепенной задачей, гораздо важнее наладить эффектив-

ную систему управления; во-вторых, осуществляется вычисление стоимости каждого работника, его вклада в деятельность предприятия.

В рамках третьего блока мы изучим клиентский (потребительский) капитал предприятия, все его составляющие, произведем их стоимостную оценку, то есть проведем работу в обоих вышеназванных направлениях: управленческом и стоимостном. Анализ полученных результатов позволит разработать мероприятия по увеличению эффективности управления этим видом активов предприятия.

Четвертым этапом нашей оценки будет изучение организационного (структурного) капитала предприятия. При этом в рамках данного блока изучение будет проводиться по двум ключевым направлениям: оценка стоимости объектов интеллектуальной собственности предприятия (стоимостной аспект) и анализ инфраструктурных активов (управленческий аспект).

В финале необходимо осуществить комплексную оценку всего интеллектуального капитала предприятия, для этого необходимо рассчитать ряд интегральных показателей, характеризующих состояние интеллектуального капитала, как в статике, так и в динамике.

3.4. Система показателей оценки интеллектуального потенциала предприятия

Принципы формирования системы показателей:

- 1) связанные с представлением владельца об интеллектуальном капитале:
 - принцип полезности гласит, что интеллектуальный капитал обладает стоимостью, если он может быть полезен потенциальному владельцу, т.е. его использование способно оказать влияние на процесс увеличения эффективности деятельности предприятия;
 - принцип замещения означает, что разумный покупатель не заплатит за интеллектуальный капитал или его составляющие, предназначенные для продажи, больше, чем наименьшая цена, запрашиваемая за другие аналогичные категории с такой же степенью полезности;
 - принцип ожидания означает, что от использования интеллектуального капитала в будущем ожидают получения прибыли или других выгод;
- 2) связанные с рыночной средой:
 - принцип взаимозависимости означает, что не только стоимость интеллектуального капитала зависит от множества факторов, но и сам оцениваемый интеллектуальный капитал влияет на стоимость окружающих его объектов;

- принцип взаимосвязи между спросом и предложением означает, что на стоимость интеллектуального капитала в полной мере оказывают воздействие законы спроса и предложения;
- принцип изменения основан на необходимости учета изменчивости окружающей среды и выработки адаптивных инструментов;

3) связанные с использованием интеллектуального капитала:

- принцип вносимого вклада – сумма, на которую увеличивается/уменьшается стоимость предприятия, или чистая прибыль, полученная от него вследствие наличия или отсутствия какого-либо улучшения или дополнения к существующему интеллектуальному капиталу;
- принцип сбалансированности (пропорциональности) составляющих интеллектуального капитала означает, что любому виду деятельности соответствуют оптимальные соотношения составляющих интеллектуального капитала, при которых достигаются максимальная эффективность деятельности и максимальная стоимость интеллектуального капитала;
- принцип оптимального размера гласит, что интеллектуальный капитал должен иметь оптимальные размеры;
- принцип наилучшего и наиболее эффективного использования – это основной принцип оценки, означающий разумное и возможное использование интеллектуального капитала, обеспечивающее ему наивысшую стоимость.

Показатели, позволяющие осуществить предварительную диагностику интеллектуального капитала предприятия

Прежде чем мы рассмотрим основные подходы к построению методики оценки интеллектуального капитала, хотелось бы выделить ряд признаков, характерных для интеллектуальной компании. Эти категории призваны оказать помощь в проведении предварительной диагностики предприятия на наличие интеллектуального капитала.

Первым (достаточно спорным и не единственным) признаком интеллектуальной компании является ее рыночная капитализация, превышающая бухгалтерскую стоимость основных фондов, материальных и финансовых средств. В данном случае ключевым моментом является положение компании на фондовом рынке, котировка ее ценных бумаг. Превышение над бухгалтерской стоимостью формируется как раз за счет интеллектуальных фондов: новизны и перспективности предлагаемых продуктов и услуг, рыночных ожиданий на новых сегментах, предполагаемой прибыли от патентов, торговой марки (престижа), контроля над бизнесом, взаимоотношений с потребителями и т.д. Степень превышения имеет значение:

не всякая успешная на фондовом рынке компания является интеллектуальной. По мнению экспертов, превышение должно быть многократное и носить стабильный характер, не подверженный спорадическим рыночным ожиданиям.

Вторым признаком является соотношение интеллектуального капитала к стоимости материальных средств производства и финансового капитала. Эксперты считают, что данное соотношение в интеллектуальных компаниях должно находиться в пределах от 5:1 до 16:1.

Третий признак - это количество материальных фондов, числящихся на балансе предприятия. Такая крупная корпорация, как Microsoft, имея рыночную капитализацию в сотни миллиардов долларов, числит на своем балансе материальных фондов всего на несколько миллиардов долларов. В то же время отсутствие на балансе значительного количества материальных ресурсов в виде основных фондов и оборотных средств, используемых в процессе основной производственной деятельности, не является принципиальным, поскольку современная интеллектуальная компания может привлекать их со стороны, оплачивая как оказываемые услуги.

Важным признаком интеллектуальной компании также является объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки: если они превысили объем инвестиций в основные фонды, то этот показатель может служить определяющей характеристикой интеллектуальности компании.

Показательным также является удельный вес новой продукции в общем объеме продаж, характеризующий склонность компании к инновациям. Эта категория также используется при оценке стоимости человеческого капитала.

Используя эти несложные категории, можно уже на предварительном этапе выяснить, насколько интеллектуальна исследуемая компания. Однако для того, чтобы количественно измерить стоимость интеллектуальных активов компании, необходимо провести детальное исследование с использованием специальных показателей.

Оценка банка знаний предприятия

Управленческий аспект

Для построения эффективной системы управления предприятием немаловажно взглянуть на банк знаний с точки зрения управления.

Здесь необходимо отметить, что при оценке составляющих интеллектуального капитала с точки зрения управления мы будем в каждом конкретном случае использовать практически одни и те же методы (это, во-первых, свидетельствует о том, что методика носит достаточно унифи-

цированный характер, и, во-вторых, является залогом того, что данная методика будет легко внедряться в систему стратегического менеджмента, поскольку использование сходных механизмов в заранее определенной последовательности заметно облегчит уровень восприятия данной методики руководителями и специалистами предприятий). К основным методам, позволяющим оценить категории интеллектуального капитала с точки зрения построения эффективной системы управления, относятся проведение опросов, исследований, анкетирование, тестирование. Это методы, которые позволяют идентифицировать факторы, оказывающие ключевое влияние на каждую из составляющих, систематизировать их, выявить степень их влияния на изучаемый объект путем использования, например, ранжирования, рейтингов или метода балльных оценок.

Таким образом, для того чтобы оценить банк знаний предприятия с точки зрения менеджмента, прежде всего нужно провести исследовательскую работу по следующим ключевым направлениям¹:

1. Определить, какими ценными знаниями обладает компания:

- где находятся активы знаний?
- что в них ценного?
- что даст их использование?
- в какой форме представлены знания?
- есть ли к ним доступ?

2. Проанализировать, какую пользу может принести использование знаний:

- каковы возможности использования знаний?
- каков возможный эффект от их применения?
- какие возможные препятствия на пути использования знаний?
- какова будет дополнительная ценность компании от использования знаний?

3. Определить, какие действия нужно предпринять для работы знаний:

- как спланировать действия по использованию знаний?
- как запустить эти действия?
- как проследить за исполнением действий?

4. Пересмотреть использование знаний для того, чтобы убедиться в их максимальном использовании:

- привело ли использование знаний к желаемому результату?

¹ Моргунов Е., Будаев Е. Управление знанием – новый взгляд на мир бизнеса // Управление персоналом. 2002. №2. С.12.

- как поддержать систему использования знаний для производства результата?
- помогло ли использование знаний произвести дополнительные возможности для бизнеса? В основе методов расчета объема знаний лежит анализ достигнутых результатов.

Стоимостной аспект

Лучшим способом определения реальной стоимости компании можно считать ее конкурсную продажу. Предложенная цена покажет, чего на самом деле стоит организация и как эта сумма соотносится с ее официальными активами. Для определения данной величины придется обратиться к истории компании и проследить все этапы ее развития, включая процедуры слияния и приобретения других фирм, а также продажи собственных подразделений. Необходимо учитывать, кому принадлежат акции предприятия. Объем знаний, накопленных компанией, представляет собой разницу между ее реальной рыночной стоимостью и стоимостью имеющихся активов. Для вычисления текущей рыночной стоимости достаточно умножить котировку одной акции на общее число акций.

Но, к сожалению, подобный способ определения количества знаний не вполне корректен. Колебания котировок акций часто происходят по независящим от компании причинам, а предлагаемая покупателями цена не всегда соответствует истинной оценке стоимости компании. Поэтому, может быть, правильнее было бы проводить расчеты на основе экономического анализа достигнутых результатов.

Капитал знаний формируется в процессе поиска путей повышения эффективности производства товаров или услуг. Часто это происходит в тот момент, когда сотрудники на время отвлекаются от выполнения каждодневных рутинных операций и в работе появляется элемент творчества.

Если обучение персонала, тренировки и совместное обсуждение актуальных вопросов влекут за собой рост производительности, это немедленно отражается на экономических показателях, которые в свою очередь уже можно измерять в денежных единицах. Полученные реальные деньги напрямую связаны с вновь созданным Капиталом знаний. Улучшение информированности и повышение квалификации сотрудников способствует увеличению запаса знаний, а знания имеют свой денежный эквивалент.

Каким же образом можно измерить накопленные знания?

Капитал знаний одни авторы называют "добавленной стоимостью информации", другие - чистой избыточной прибавочной стоимостью. Это те деньги, которые остаются после всех выплат поставщикам, правитель-

ству, работникам, кредиторам, акционерам и после вычета расходов на развитие производства. Однако добавленная стоимость информации и Капитал знаний - не одно и то же. Капитал знаний - это тот неосязаемый источник, который позволяет получать прибыль. Можно сформулировать данную мысль по-другому: Капитал знаний является базой, с помощью которой создается добавленная стоимость информации. Если вам известна ожидаемая прибыль от инвестиций, несложно подсчитать стоимость источников поступления этих доходов.

С помощью такого подхода Капитал знаний можно выразить в количественных величинах.

Возьмем, к примеру, Капитал знаний *Microsoft*¹. К концу 1996 года капитал компании в денежной форме составлял 7 млрд. долл., а акции *Microsoft* оценивались в 98,6 млрд. долл. Иными словами, стоимость Капитала знаний *Microsoft* составляла 91,6 млрд. долл. (98,6 млрд. минус 7 млрд. денежных активов).

Капитал знаний компании является лучшим индикатором ее устойчивости и перспектив. Руководителям предприятий давно пора изменить методику расчета активов и отдать должное роли интеллектуальных ресурсов. Многие сегодняшние расчеты никак нельзя назвать объективными, ведь стоимость материальных активов в них явно превалирует над знаниями, которые заслуживают куда более высокой оценки.

Капитал знаний можно рассматривать как непрерывную цепочку расходов, повышающих эффективность деятельности компании. Проводимые семинары и грамотно организованное обучение улучшают уровень подготовки персонала. Использование уже имеющегося программного обеспечения не требует дополнительных затрат. Все, что способствует дальнейшему накоплению знаний, можно смело причислять к активам предприятия.

Для того чтобы иметь рыночное преимущество, интеллектуальная компания должна обладать банком знаний. Стоимость знаний интеллектуальной компании может превышать стоимость ее финансового капитала, а приверженцы информационной экономики утверждают, что она не только может, но и должна превышать эту стоимость.

Возникает вопрос об оценке стоимости банка знаний компании как компоненты ее интеллектуального капитала. Решить задачу можно, используя методики оценки производственно-финансовой деятельности

¹ Страссманн П. Как измерить знания? Режим доступа: <http://www.strassmann.com>

компании. В табл. 3.2 приведен пример такой оценки с использованием двух методических подходов.

Таблица 3.2

Оценка стоимости банка знаний компании¹

№ п/п	Структура денежного баланса компании	Методика 1	Методика 2
1	Сумма продаж за год	3000000	3000000
2	Минус издержки: арендная плата, сырье, материалы и т.п.	-600000	-600000
3	Минус капитальные затраты	-100000	-100000
4	Минус зарплата	-1500000	
5	Минус расходная часть зарплаты		-700000
6	Плюс добавленная стоимость, происходящая от НИОКР		50000
7	Излишек денежных средств на конец года	800000	1650000
8	Цена капитализированного банка знаний компании с учетом НИОКР (прибыль компании, обусловленная банком знаний)		850000

Приложения:

1. Согласно методике 1 текущие затраты капитала отнесены к расходам, а не к инвестициям, поскольку они только обеспечивают производственный процесс.
2. Согласно методике 2 часть зарплаты отнесена на капиталовложения, создающие интеллектуальный задел, дающий результат в будущем (научные исследования, обучение, прогнозирование и т.п.). Таким образом, вся зарплата клерка относится к «расходам», а половина зарплаты менеджеров и исследователей – к долгосрочным инвестициям (другая половина отнесена к «расходам»).
3. Согласно методике 2 инвестиции в развитие компании, в исследования и разработки полностью отнесены на интеллектуальный капитал.

Поняв суть и определив количественное выражение Капитала знаний, руководители компаний, вероятно, пересмотрят свои взгляды и перейдут от политики краткосрочных инвестиций к созданию гораздо более перспективного запаса знаний. А правильная методика оценки позволит рассчитать оптимальный баланс и объективно упрочить свои позиции.

¹ Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №4. С.19.

Показатели оценки человеческого капитала

По мере того как выражение "человеческий капитал" входит в корпоративный лексикон, многие компании свободно оперируют этим понятием, не предпринимая никаких попыток измерить его или управлять активами, о которых они говорят. В результате очень сложно установить связь между человеческим капиталом как фактором производства и финансовыми результатами, полученными компанией.

Сторонники концепции управления человеческим капиталом уверены, что, измеряя широкое влияние, которое сотрудники оказывают на финансовые показатели организации, компании могут выбирать, управлять, оценивать и развивать возможности своих сотрудников так, чтобы преобразовать их человеческие качества в весомые финансовые показатели компании¹. Хотя такой подход предполагает поиск способов количественной оценки того, что прежде считалось нематериальными активами, специалисты, реализующие такие методики, отмечают, что на рынке бизнеса аналогичные подходы уже используются.

Тем не менее многие руководители компаний отказываются от инвестиций в программы развития человеческого капитала (такие, как, к примеру, обучение персонала в организации), поскольку осознают все трудности, связанные с определением возврата от таких инвестиций.

Естественно, что тех, кто скептически относится к идее управления человеческим капиталом, находится немало. Кроме того, многие руководители и аналитики настаивают на том, что человеческий капитал отрицает какое бы то ни было измерение, и утверждают, что компании на самом деле девальвируют ценность сотрудников, когда пытаются подходить к их оценке как к оценке финансовых активов.

Как и во многих спорах, истина лежит где-то посередине. Результаты измерений обычно достаточно приблизительны, но сам по себе процесс измерения необычайно важен. Действительно, точная количественная оценка невозможна, да и не особенно нужна. Но организации постепенно осознают важную связь между человеческим капиталом и финансовыми результатами компании - связь, которую не способны учесть традиционные бухгалтерские методы.

Компании понимают, что связь может проявляться, а может и не проявляться в конкретных показателях или цифрах, выражающих ценность человеческого капитала. Но, предпринимая попытки количественно определить ее, они могут понять, в чем состоит вклад в работу компании

¹ Neisser U. The concept of intelligence // Human intelligence: Perspectives on its theory and measurements. Norwood, New Jersey, 1979.

каждого из сотрудников, насколько они преданы своей работе, что они думают о компании и какова вероятность, что они уволятся. Часто в процессе оценки человеческого капитала компании получают полезное представление о своих организациях и приобретают важную для работы информацию.

Управленческий аспект

Человеческий капитал представляет собой категорию, стоимость которой с трудом поддается количественной оценке. Поэтому анализ человеческих активов целесообразнее проводить с позиций эффективного управления персоналом. В основе такого подхода лежат такие методы, как интервьюирование, тестирование и аттестация, выявление знаний, самооценка, оценка руководителем, оценка коллегами и составление послужного списка (табл.3.3).

Таблица 3.3

Методы оценки человеческих активов¹

Человеческий актив	Интервьюирование	Тестирование и аттестация	Выявление знаний	Самооценка	Оценка руководителем	Оценка коллегами	Составление послужного списка
Образование	+						+
Профессиональная квалификация	+	+		+	+	+	
Связанные с работой знания	+		+	+	+	+	+
Профессиональный потенциал	+	+					
Тип личности	+	+					
Связанные с работой умения	+		+	+	+	+	+

При этом исследование необходимо начинать со сбора базовой информации, необходимой для оценки человеческих ресурсов. Ниже приведен примерный перечень показателей внутрифирменной статистики, необходимых для оценки человеческих активов.

1. Общее количество работников:

- по рангу;
- сфере деятельности;
- расположению;
- значимой работе/навыкам;
- полу;

¹ Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. СПб., 2001. С. 172.

- типу занятости в фирме (постоянная, частичная и т.д.);
- 2. Возрастная структура и структура стажа работы по рангу, сферам деятельности, расположению, значимой работе/навыкам и полу.
- 3. Показатели текучести кадров по рангу и т.д. в зависимости от возраста и стажа работы.
- 4. Данные о производительности по рангу, сферам деятельности, расположению, значимой работе/навыкам и полу.
- 5. Потенциал сотрудников в работе и статистика продвижений (карьера).
- 6. Несчастные случаи и другие данные о здоровье производственных рабочих по виду деятельности, расположению, возрасту и т.д.
- 7. Суммарное время отсутствия по болезни в зависимости от ранга, сферы деятельности и т.д.
- 8. Конфликты в производственных отношениях.
- 9. Рекрутинговая деятельность и доля успешного найма, количество свободных вакансий.
- 10. Статистика сверхурочных.
- 11. Сотрудники, работающие по специальному контракту и от агентства, временно заменяющие штатных сотрудников (аутстаффинг).
- 12. Количество и тип перемещений между бизнес-единицами, между функциональными подразделениями, между отделениями разных стран.
- 13. Наличие лидеров, способных генерировать идеи, вырабатывать концепции, имеющих стратегическое видение в сфере деятельности предприятия, способных создать и повести коллектив на достижение цели.
- 14. Наличие ведущих специалистов, имеющих опыт, способных систематизировать и интегрировать свои знания, быстро овладевать новыми знаниями и генерировать их, способных подготовить специалистов к выполнению новых видов деятельности.
- 15. Наличие специалистов, способных освоить новые знания и начать выполнение своих функций, имеющих определенный опыт.
- 16. Уровень организации обучения сотрудников.
- 17. Наличие института экспертов в организации.

Анализ вышеперечисленных показателей целесообразно проводить по различным категориям работающих. Расчет абсолютного и относительного отклонений от базисного или планового уровня будет обеспечивать проведение всестороннего анализа человеческих ресурсов в динамике.

Для проведения аудита человеческих активов целесообразно дать ответы на следующие вопросы¹:

- какова доля сотрудников компании, выполняющих именно ту работу, на которую их первоначально приняли?
- какова доля сотрудников компании, способных точно сформулировать корпоративные цели на текущий финансовый год?
- каким образом сотрудники узнают в конце каждого рабочего дня о значимости собственного вклада в работу компании?
- каким образом сотрудники узнают о существовании в компании какой-либо проблемы, с тем чтобы они смогли внести свой вклад в ее решение?
- каким образом сотрудникам сообщают о происходящих изменениях рынка, на котором компания работает?

Ключевыми категориями при измерении ценности человеческих активов являются:

1. Образование:

- можете ли вы описать необходимый образовательный уровень, наиболее подходящий для выполнения конкретных обязанностей в компании?
- многому ли приходится обучать работников после их поступления на работу в компанию?
- каким образом работникам дают понять, что дополнительное образование улучшит результаты их работы?
- каким образом сотрудникам дают понять, что дополнительное образование напрямую повлияет на размер их вознаграждения?
- предоставляет ли компания консультации или рекомендации работникам по вопросам образования?

2. Профессиональная квалификация:

- существуют ли в организации формальные критерии оценки профессионального квалификационного уровня работников?
- каким образом сотрудники узнают о необходимости приобретения новых профессиональных навыков?
- кто отвечает за оценку соответствия профессиональной квалификации работников целям организации?
- реализуется ли в организации политика переквалификации работников?
- каким образом работникам сообщают об изменении требований к профессиональным навыкам, для того чтобы они могли свое-

¹ Mintzberg G.H. The Nature of Managerial Work. N.-Y., 1980.

временно выбрать соответствующий курс переобучения и способствовать достижению корпоративных целей?

3. Профессиональные наклонности и психометрические характеристики:

- какая часть сотрудников прошла какое-либо профессиональное тестирование?
- ставилась ли при этом задача оценки потенциала каждой личности?
- применяется ли в компании тестирование в каких-либо других целях помимо приема на работу?
- применяются ли в компании тесты на выявление типа личности?
- каким образом информация, получаемая по результатам тестов, используется в компании?
- кто отвечает за проведение тестирования?
- кому сообщаются результаты тестирования?
- каково отношение к тестированию – положительное или отрицательное?

4. Связанные с работой умения:

- выберите одну важную функцию в компании и подумайте, какие связанные с работой умения требуются для ее исполнения?
- какие связанные с работой умения потребуются для ее исполнения в следующем году?
- располагаете ли вы работниками, способными быстро реагировать на изменения ситуации?
- располагаете ли вы ресурсами для восполнения недостающих умений?
- какое время потребуется для восполнения этих умений?
- во сколько это обойдется?
- как планируется работа по приобретению связанных с работой умений на перспективу?
- могут ли работники приобрести эти умения посредством обучения?

Необходимо подчеркнуть, что критерии оценки индивида, представляющие интерес для организации, весьма различны в разных компаниях и в разные периоды времени. Кроме того, сама личность растет и изменяется не только в результате обучения и приобретения новых навыков, но и по той простой причине, что человеку свойственно с возрастом изменение его личностных качеств в ходе приобретения жизненного опыта. Это означает, что любая ревизия в сфере управления человеческими активами должна носить непрерывный характер.

Однако помимо статистических данных и данных, полученных опросным путем, большой интерес для исследователя представляют и такие категории, которые могут быть измерены численно. К ним относятся прежде всего производительность труда, текучесть кадров по различным группам работающих и др. Однако, несмотря на достаточно высокую степень полезности и наглядности, показатель текучести имеет существенные недостатки:

1) текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;

2) уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

На уровне отдельных сотрудников целесообразно проводить анализ производительности труда и изменения уровня квалификации каждого из них. Сотрудники оцениваются по важным для успеха компании факторам, которые связаны со стратегическими направлениями и ценностями компании. Если компания пришла к выводу, что необходимо увеличить инвестиции в обучение сотрудников, то для начала необходимо определить количество часов обучения, которые получил каждый конкретный сотрудник, и объем средств, потраченных на этого сотрудника, рассчитать показатели, характеризующие эффективность обучения. Кроме того, такие категории, как рост /сокращение производительности, рекордные достижения, подлежат постоянному мониторингу, поскольку с их помощью можно указать новые цели для обновления и развития.

На корпоративном уровне отслеживается стоимость человеческого капитала за счет использования индекса доверия, который отражает мотивировку, лояльность и компетентность сотрудника. Компания также анализирует текучесть кадров, процент отсева ведущих сотрудников, стоимость обучения в расчете на сотрудника, средний стаж работы и средний уровень образования, чтобы получить более ясную картину о состоянии своего человеческого капитала.

Социологические исследования свидетельствуют о наличии устойчивой связи между финансовыми результатами деятельности компании и моральным климатом в ее коллективе¹. Отношение сотрудников компании к работе, чувство удовлетворения своей полезностью, взаимообучаемость, взаимоотношения друг с другом, со смежниками и с клиентами также являются проявлениями влияния человеческого капитала на результативность компании. Здесь может быть применен, например, метод опроса с

¹ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995. С. 197.

последующей формализацией обработки полученных данных. Для этого можно использовать балльную шкалу оценок удовлетворенностью своей работой, отношениями в коллективе и т.п. Допустим, если взять десятибалльную шкалу, оценить по ней ответы, осуществить скаляризацию оценок, сравнить с результатами подобных исследований за прошлый год (годы), то можно оценить и меру вклада этой составляющей в человеческий капитал компании, в том числе и в динамике по годам.

Опыт и квалификация сотрудников компании, их труд увеличивают человеческий капитал компании с точки зрения доверия и притяжения к ней клиентов. В то же время и молодость сотрудников, их научная любознательность, свежесть мышления и отсутствие склонности к догматизму имеют свои преимущества.

К показателям, характеризующим профессиональный уровень кадрового состава компании, можно отнести следующие:

- возрастной состав сотрудников;
- квалификационный состав сотрудников;
- средний стаж работы по специальности;
- численность сотрудников, непосредственно работающих с клиентами компании;
- среднее число лет, проработанных специалистами в компании;
- величина добавленной стоимости из расчета на одного специалиста и одного служащего компании;
- удельный вес заказов компании, «вдохновляющих» ее на поиск новых технических, технологических и иных решений, то есть заставляющих сотрудников компании учиться чему-то новому.

Особое значение имеют оценка каждого работника не только с точки зрения его профессиональных качеств, но и как личности, с присущими ей индивидуальными особенностями и потребностями, и поиск критериев, позволяющих провести объективную сравнительную оценку персонала. Такими критериями должны быть:

- внутрифирменный спрос на работников различных профессиональных групп, определяемый по результатам ранжирования;
- индивидуальный уровень конкурентоспособности работника.

Таким образом, оценка уровня конкурентоспособности каждого работника призвана сделать существенный вклад в дело определения конкурентоспособности предприятия на рынке (в данном случае речь идет не о конкурентоспособности продукции, а о том положении, которое предприятие занимает в глазах общественности).

Суть методики сводится к следующим этапам¹:

1. Ранжирование профессий работающих на предприятии с позиций внутрифирменной значимости.
2. Разграничение профессий рабочих и должностей руководителей, специалистов и служащих на однородные группы по сферам деятельности: производство, управление, обслуживание.
3. Определение признаков конкурентоспособности работников. Для всех групп работающих перечень должен включать: квалификацию, образование, возраст, стаж работы по профессии.
4. Утверждение по каждому признаку конкурентоспособности имеет 5-7 градаций.
5. Экспертная оценка по 10-балльной шкале градаций признаков конкурентоспособности по однородным группам работников.
6. Экспертная оценка значимости признаков конкурентоспособности.
7. Расчет суммы баллов, соответствующей оптимальной модели работника анализируемой профессиональной группы.
8. Расчет суммы баллов, набранной конкретным работником.
9. Расчет индивидуального уровня конкурентоспособности работника.
10. Соотнесение результатов расчета с градациями уровней конкурентоспособности работников, утвержденными отдельным предприятием, на среднесрочную и долгосрочную перспективы в соответствии с выбранной стратегией кадрового менеджмента.

Полученные сведения удобно представлять в табличной форме (табл. 3.4).

При оценке наиболее значимого признака конкурентоспособности – квалификации – во внимание следует принять три составляющие:

- освоение дополнительных профессий;
- освоение смежных профессий;
- творческий потенциал, оцениваемый с позиций внутрифирменных критериев (допустим, по количеству поданных за отчетный период новаторских, инновационных предложений).

Оценка градаций признаков конкурентоспособности, их сравнительной значимости должна производиться экспертным комитетом, в состав которого целесообразно включить руководителей и специалистов предприятия, представителей региональных служб занятости населения, социологов и юристов. Информационную базу для применения методики на предприятиях образуют данные личных карточек работников и действующих форм государственной статистической отчетности по труду. Ме-

¹ Миляева Л.Г. Оценка конкурентоспособности кадров // ЭКО. 2000. № 3. С. 173.

тодика может быть использована для оценки уровня конкурентоспособности персонала предприятий любых видов собственности и организационно-правовых форм.

Таблица 3.4

Оценка градаций и значимости признаков конкурентоспособности работников¹

Признак конкурентоспособности	Градация признаков конкурентоспособности	Оценка градаций, баллы	Значимость признака, %
Квалификация	См. табл. 3.5	См. табл. 3.5	0,60
Стаж работы по профессии	Менее 3 лет	3,0	0,20
	От 3 до 10 лет	7,0	
	От 10 до 20 лет	10,0	
	От 20 до 30 лет	7,7	
	Свыше 30 лет	5,3	
Возраст	До 20 лет	2,7	0,10
	От 20 до 30 лет	7,3	
	От 30 до 40 лет	10,0	
	От 40 до 50 лет	7,7	
	От 50 до 60 лет	6,3	
	Свыше 60 лет	2,0	
Образование	Практик (среднее)	3,7	0,10
	ПТУ по профилю работы	6,3	
	Техникум по профилю	8,3	
	Вуз по профилю	10,0	
	Техникум, вуз не по профилю	6,7	

Для комплексной балльной оценки квалификации специалистов используется следующая система, представленная в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Оценка градаций квалификации специалистов, баллы

Градация квалификации	Оценка градаций
Специалист +Д+С+Р	$1+1,5 \times Д+1,0 \times С+0,2 \times Р$
1-я категория +Д+С+Р	$2+1,5 \times Д+1,0 \times С+0,2 \times Р$
2-я категория +Д+С+Р	$3+1,5 \times Д+1,0 \times С+0,2 \times Р$
3-я категория +Д+С+Р	$4+1,5 \times Д+1,0 \times С+0,2 \times Р$

¹ Миляева Л.Г. Оценка конкурентоспособности кадров. С. 175.

Примечание:

Д – количество освоенных дополнительных профессий;

С – количество освоенных смежных профессий;

Р – количество поданных за последние пять лет новаторских, инновационных предложений.

Баллы, присваиваемые работнику за категорию, соответствуют величине категории + 1. Соответственно за каждую освоенную дополнительную профессию начисляется 1,5 балла, за смежную – 1,0 балл, за одно инновационное предложение – 0,2 балла.

Вышеизложенная методика позволяет оценить уровень конкурентоспособности работников, который является весьма показательной категорией, но при этом ничего не говорит о стоимости человеческих ресурсов предприятия. Поэтому следующим шагом анализа является определение стоимости человеческих активов организации.

Стоимостной аспект

Одним из самых распространенных подходов к измерению стоимости любых ресурсов является анализ издержек. Применим этот подход и к человеческим ресурсам. Под понятием стоимости человеческих ресурсов следует понимать не только цену их приобретения, но в большей степени – их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки включают в себя затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Наиболее общий элементный состав первоначальных издержек иллюстрирует рис. 3.2.

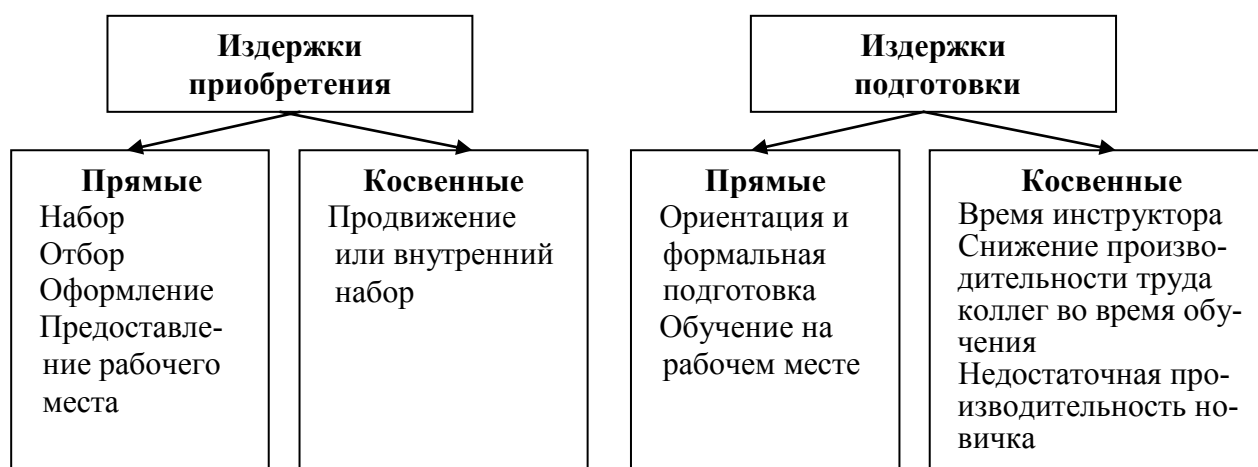


Рис. 3.2. Состав первоначальных издержек на персонал¹

¹ Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 1998. С. 111.

Издержки набора и отбора – это все затраты, отнесенные на одного кандидата. Затраты на предоставление рабочего места – затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника. Издержки ориентации и формальной подготовки – издержки на проведение процедур, осуществляемых до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте. К косвенным издержкам обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные издержки (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего (рис. 3.3).

Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника (с момента принятия решения об увольнении) и его коллег.



Рис. 3.3. Состав восстановительных издержек на персонал¹

Хотя использование первоначальных и восстановительных издержек человеческих ресурсов позволяет в какой-то мере оценить их стоимость для организации, такая оценка довольно приближенна и условна, поскольку два работника, на приобретение и подготовку которых были затрачены одинаковые средства, могут впоследствии обладать совершенно разной производительностью, а следовательно, и разной ценностью для организации.

¹ Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. С.112.

Экономическая теория стоимости основывается на предпосылке, что нечто может обладать какой-либо стоимостью, если оно обладает способностью приносить какую-либо выгоду или доход. Если нечто не обладает такой способностью, то оно не имеет и стоимости. Концепция стоимости человеческих ресурсов основана на той же предпосылке. Человеческие ресурсы обладают стоимостью, если они способны приносить в будущем доход, предоставляя свою рабочую силу. Стоимость человека для организации также зависит от срока, в течение которого он сможет предоставлять организации свои услуги и приносить доход.

Ученые Мичиганского университета предложили модель индивидуальной стоимости работника, основанную на понятиях условной и реализуемой стоимостей¹.

Согласно их модели, индивидуальная ценность работника определяется ожидаемым объемом услуг, который работник предоставит или реализует, работая в данной организации. Это определяет ожидаемую условную стоимость работника (УС). В то же время индивидуальная ценность зависит от ожидаемой вероятности того, что работник останется работать в данной организации и именно здесь реализует свой потенциал. Таким образом, УС включает весь потенциальный доход, который работник может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь будет работать в ней. Ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени, определяет ожидаемую реализуемую стоимость (РС). Ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: ожидаемой условной стоимости и вероятности продолжения членства в организации, которая выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника.

Математически это можно выразить следующими уравнениями:

$$PC = UC \cdot P(O), \quad (3.1)$$

$$P(T) = 1 - P(O), \quad (3.2)$$

$$AIT = UC - PC = UC \cdot P(T), \quad (3.3)$$

где РС – ожидаемая реализуемая стоимость работника;

УС – ожидаемая условная стоимость работника;

P(T) – вероятность ухода работника из организации или показатель текучести;

P(O) – вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени;

¹ Framholtz E.G. Human Resources Accounting. N.-Y., 1985.

АИТ – альтернативные издержки текучести.

В данной модели стоимость человеческих ресурсов является вероятностной величиной.

Для измерения в денежной форме индивидуальных условной и реализуемой стоимостей была разработана стохастическая (вероятностная) позиционная модель¹. Реализация ее алгоритма включает следующие шаги:

- определить взаимоисключающий набор должностей или позиций, которые могут быть заняты работником в организации;
- определить стоимость каждой позиции для организации;
- определить ожидаемый срок работы человека в организации;
- найти вероятность того, что работник будет занимать каждую из определенных на первом шаге позиций в определенный момент в будущем;
- дисконтировать ожидаемый в будущем денежный доход для определения сегодняшней стоимости.

На первом шаге фактически составляется карьерная лестница работника в данной организации: последовательная цепочка позиций или служебных состояний с добавлением такого состояния, как уход из организации.

На втором шаге определяется будущий доход, который принесет в будущем работник, находясь на данной должности. В нашем случае – это усредненный для данной позиции личный вклад работника, ее занимающего, в общий результат работы организации. Величину этого дохода назовем позиционной стоимостью (ПС).

В идеале стоимость каждой позиции можно определить как дисконтированный будущий доход, который может принести фирме работник на этой позиции за какой-то срок. Это значит, что необходимо подсчитать вклад каждого работника в общий «котел» компании и выразить его в денежной форме, что можно сделать, например, с помощью ценовесового метода и метода будущих доходов.

Ценовесовой метод подразумевает определение доли общего дохода на единицу работы и ожидаемое количество этой работы в будущем. Определенную таким образом стоимость можно назвать валовой. Если из валовой стоимости вычесть заработок работника за этот же период, получим чистую позиционную стоимость.

Метод будущего дохода включает прогноз будущих доходов компании, распределение их между человеческими и прочими ресурсами, а затем и между отдельными работниками.

¹ Framholtz E.G. A Model for Human resources Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards // Accounting Review. 1971. April.

В некоторых случаях для определения могут быть использованы различные специальные трансфертные цены – условные цены обмена товаров и услуг внутри организации.

На третьем шаге оценивают общий срок службы человека в организации. На него влияет множество факторов: индивидуальные ожидания, эмоциональное и физическое состояние работника, политика организации в области приема персонала и вознаграждения, мобильность на рынке труда и т.д. Все эти факторы трудно определить и измерить, поэтому оценить срок службы человека можно лишь с какой-то вероятностью. И, говоря об ожидаемом сроке службы, будем иметь в виду математическое ожидание этой величины.

Существуют два способа его определения: метод экспертной оценки (когда ряд экспертов – руководитель, коллеги и другие лица – дают свою оценку наиболее вероятного срока службы) и аналитический метод (анализ накопленной внутри организации статистики).

На четвертом шаге на языке вероятностных оценок описывают ожидаемый карьерный путь работника вплоть до увольнения: с какой вероятностью каждый последующий год вплоть до года ожидаемого ухода из организации работник будет занимать каждую из возможных позиций. В последний год работы вероятность ухода должна быть равна 100%.

Эти вероятности могут быть измерены двумя описанными на третьем шаге способами. Аналитический метод включает три последовательных шага:

- сбор данных о найме, перемещениях и увольнениях;
- группировка данных в соответствии со служебными состояниями;
- составление матриц вероятностей переходов.

И аналитический, и метод экспертных оценок имеют свои преимущества и ограничения. Основное достоинство аналитического метода в его объективности, независимости от личных оценок и предубеждений. Основной недостаток в том, что он основан на прошлом опыте и не учитывает меняющиеся условия. Достоинства и недостатки экспертного метода прямо противоположны. Выбор между ними зависит от конкретных условий и особенностей организации.

На пятом шаге производят дисконтирование стоимости работника и определяют искомую реализуемую его стоимости, суммируя его ожидаемую ценность за каждый год будущей работы. В математической форме это будет выглядеть следующим образом¹:

¹ Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 1998. С. 120.

$$УС = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left(\sum_{i=1}^m R_i \times P(R_i) \times (1+r)^t \right), \quad (3.4)$$

$$РС = \sum_{t=1}^{n-m} \left(\sum_{i=1}^m R_i \times P(R_i) \times (1+r)^t \right), \quad (3.5)$$

где УС – ожидаемая условная стоимость работника;

РС – ожидаемая реализуемая стоимость работника;

$i = 1, \dots, m$ – все потенциальные позиции (позиция m – уход из организации);

R_i – стоимость позиции;

$P(R_i)$ – вероятность того, что работник займет позицию i в определенный период времени и принесет организации доход R_i ;

t – период времени;

r – ставка дисконта;

n – вероятный срок службы работника в организации.

Разница между этими формулами состоит в том, что в первой вероятность ухода не принимается в расчет: суммирование идет по $(m-1)$ позициям (позиция m – уход из организации). Введение состояния ухода во вторую формулу (РС) снижает вероятности нахождения в прочих позициях по сравнению с первой формулой. В результате реализуемая стоимость получается меньше условной. Поскольку позиционные стоимости взяты в денежных единицах, то и условная, и реализуемая стоимости определяются в денежных единицах.

Показатели оценки клиентского капитала

Управленческий аспект

К методам оценки клиентских / потребительских активов относятся следующие: простой опрос покупателей, глубинное интервью с клиентами, анализ продаж, анализ торговых издержек, исследование рынка, анализ контрактов, анализ конкурентоспособности, анализ коэффициента окупаемости инвестиций, анализ платежей (табл. 3.6).

Рассматриваемая группа методов позволяет определить текущее состояние параметра. Для разных параметров целесообразно применять разные методы. Анализ имеющихся в компании статистических данных позволит выявить тенденции изменения клиентского капитала во времени.

Особого внимания в данном контексте заслуживает анализ покупательской приверженности.

Покупательская приверженность может быть причислена к активам, поскольку ее результатом являются повторные контракты, а иногда и формирование портфеля заказов. Меры по поддержанию приверженности покупателей в разных компаниях различны.

Таблица 3.6

Методы оценки потребительских активов¹

Потребительский актив	Простой опрос покупателей	Глубинное интервью с клиентами	Анализ продаж	Анализ торговых издержек	Исследование рынка	Анализ контрактов	Анализ конкурентоспособности	Анализ коэффициента окупаемости инвестиций	Анализ платежей
Марка обслуживания	+	+			+		+	+	
Товарная марка	+	+			+		+	+	
Корпоративная марка	+	+			+		+	+	
Покупатели		+			+				
«Свой человек»		+			+				
«Приверженец-пропагандист»		+			+				
Покупательская приверженность	+	+			+		+	+	
Повторные сделки	+	+	+	+	+		+	+	
Корпоративное имя	+	+			+			+	
Портфель заказов			+		+		+	+	+
Механизм распределения	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Деловое сотрудничество		+	+		+	+	+	+	+
Франшизные соглашения			+	+	+	+	+	+	+
Лицензионные соглашения			+	+	+	+	+	+	+
Благоприятные контракты	+	+	+	+	+	+	+	+	

Покупательская приверженность измеряется количеством повторных сделок, и их процент в общем объеме продаж является активом компании. Для анализа базы клиентов можно использовать следующие показатели:

- доля рынка;
- количество счетов;
- упущенные клиенты;
- активы фонда в расчете на одного клиента;
- показатель удовлетворенности клиента (по шкале 1-5).

Потребительский (клиентский) капитал создается приверженцами продукции компании, то есть ее заказчиками, клиентами. Проявляются предпочтения клиентов тремя способами:

- клиенты обращаются к услугам главным образом только «своей» компании;
- бизнес компании растет за счет доли ее постоянных клиентов;

¹ Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. СПб., 2001. С. 151.

- клиенты компании невосприимчивы к призывам и обещаниям конкурентов (ценовая толерантность).

При этом важными показателями являются доля рынка, количество постоянных клиентов, их стаж. Чем больше экономическая мощь заказчиков и клиентов компании, тем большим потребительским капиталом она обладает, поскольку потребители, наряду с материальными фондами и человеческим капиталом, - главное богатство компании.

Стоимостной аспект

Методика определения стоимости потребительского капитала включает в себя несколько этапов:

1. Определение периода прогнозирования. Период должен быть связан с цикличностью бизнеса компании, системой его планирования. Допустим, это будет три года.
2. Проведение выборочного статистического исследования обслуживания постоянных клиентов и новичков, объема сделок с теми и другими, стоимости обслуживания, прибыли и расходов от обслуживания двух этих контингентов клиентов компании.
3. В расходную часть на приобретение клиента включаются расходы на рекламу, торговые издержки для заполучения нового клиента, расходы на конторскую работу по оформлению нового клиента, его лицевого счета, проверки надежности и т.д. Нужно учитывать, что стоимость поддержания отношений с клиентом в последующие годы будет снижаться или вообще будет равна нулю.
4. Определяется доход, получаемый компанией от поддержания отношений с постоянным клиентом.
5. Зная величину прибыли на одного потребителя в год и средний процент прибыли от использования основных фондов компании (с учетом их выбывания и обновления), можно рассчитать «стоимость» потребителя на каждый год и на весь прогнозный период.

Подсчитано (на примере США), что в области рекламы пятипроцентное увеличение показателя «удержания» клиента дает рост стоимости потребительского капитала на 95%, в области обслуживания кредитных карточек – 75%. Удержание заказчиков, клиентов компании – наилучшая для нее стратегия.

Показатели оценки структурного капитала

Организационный (структурный) капитал условно можно разделить на две части: объекты интеллектуальной собственности и инфраструктурные активы; соответственно исследование организационного капитала целесообразно проводить по двум вышеупомянутым направлениям.

Методы аудита интеллектуальной собственности включают анализ рыночного спроса, конкурентоспособности, общего коэффициента окупаемости инвестиций, достигнутых соглашений, коэффициента окупаемо-

сти инвестиций в судебные тяжбы, имеющихся знаний и умений, поступающих платежей (табл. 3.7).

Управленческий аспект

Таблица 3.7

Методы оценки объектов интеллектуальной собственности¹

Объект интеллектуальной собственности	Анализ рыночного спроса	Анализ конкурентоспособности	Анализ коэффициента окупаемости инвестиций	Анализ достигнутых соглашений	Анализ коэффициента окупаемости инвестиций в судебные тяжбы	Анализ знаний и умений	Анализ платежей
Патент	+	+	+	+	+	+	+
Авторское право	+	+	+	+	+	+	+
Права на дизайн	+	+	+	+	+	+	+
Производственные секреты	+	+	+	+	+	+	+
Товарные знаки	+	+	+	+	+	+	+
Знаки обслуживания	+	+	+	+	+	+	+

Стоимостной аспект

Существует несколько способов определения стоимости нематериальных активов. Первый, наиболее распространенный, - это затратный метод. При использовании затратного подхода используются метод стоимости создания и метод выигрыша в себестоимости.

Метод выигрыша в себестоимости содержит элементы как затратного, так и сравнительного подхода. Стоимость актива этим методом измеряется через определение экономии на затратах в результате его использования.

Полученные величины прибыли приводятся к расчетному году – моменту оценки с использованием коэффициента дисконтирования.

Расчет величины стоимости оцениваемого интеллектуального актива производится по формуле²

$$\Delta \text{Пр} = \text{Пр}_2 - \text{Пр}_1, \quad (3.6)$$

где Пр_1 – прибыль, получаемая без использования оцениваемого результата интеллектуальной деятельности;

Пр_2 – прибыль, получаемая с использованием оцениваемого результата интеллектуальной деятельности.

¹ Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. СПб., 2001. С 162.

² Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса. СПб., 2001. С. 156.

$Пр_1$ и $Пр_2$ могут быть вычислены по формуле

$$Пр_j = \sum_{i=1}^T \frac{Пр_{ji}}{(1+d)^i} = \sum_{i=1}^T (Ц_i - C_{ji}) \cdot \frac{V_{ji}}{(1+d)^i}, \quad (3.7)$$

где $Пр_{ji}$ – прибыль, получаемая от продажи j -го товара в i -м году;

$Ц_i$ – цена единицы товара в i -м году;

C_{ji} – себестоимость j -го товара при его производстве с использованием и без использования оцениваемого нематериального актива, произведенного в i -м году;

V_{ji} – объем производства j -го товара в i -м году;

T – срок производства и продажи товара;

d – ставка дисконта.

Однако метод выигрыша в себестоимости неприменим в случаях выпуска новых видов товаров.

Метод стоимости создания применяется в следующей последовательности:

- определяется полная стоимость замещения или полная стоимость восстановления нематериального актива. При этом выявляются все фактические затраты, связанные с созданием, приобретением и введением актива в действие;

- определяется величина коэффициента, учитывающего степень морального старения актива:

$$K_{мс} = 1 - \frac{T_d}{T_n}, \quad (3.8)$$

где T_d – срок действия охранного документа по состоянию на расчетный год;

T_n – номинальный срок действия охранного документа.

- рассчитывается остаточная стоимость актива с учетом коэффициента технико-экономической значимости и коэффициента морального старения:

$$C_o = Z_c \times K_{мс} \times K_T \times K_n, \quad (3.9)$$

где C_o – стоимость нематериального актива;

Z_c – сумма всех затрат;

$K_{мс}$ – коэффициент морального старения;

K_T – коэффициент технико-экономической значимости;

K_n – коэффициент, отражающий процессы в i -м году, учитывается на основе динамики цен.

Данный метод обычно применяется в случаях, когда другие методы оценки результатов интеллектуальной деятельности неприменимы.

Второй метод – это сравнительный подход в оценке нематериальных активов, основанный на принципе эффективно функционирующего рынка, на котором инвесторы покупают и продают активы аналогичного типа, принимая при этом независимые индивидуальные решения¹. Данные по аналогичным сделкам сравниваются с оцениваемыми. Преимущества и недостатки оцениваемых активов по сравнению с выбранными аналогами учитываются посредством введения соответствующих поправок.

Третьим является доходный подход в оценке нематериальных активов.

Данный подход представлен: методом избыточных прибылей, методом дисконтированных денежных потоков, методом преимущества в прибылях.

Метод избыточных прибылей основан на предпосылке о том, что избыточные прибыли приносят предприятию не отраженные в балансе нематериальные активы, обеспечивающие доходность на активы и на собственный капитал выше среднеотраслевого уровня. Этим методом оценивают преимущественно гудвилл.

Основные этапы метода:

- определение рыночной стоимости всех активов;
- нормализация прибыли оцениваемого предприятия;
- определение среднеотраслевой доходности на активы или на собственный капитал;
- расчет ожидаемой прибыли на основе умножения среднего по отрасли дохода на величину активов (или на собственный капитал);
- определение избыточной прибыли (из нормализованной прибыли вычитают ожидаемую прибыль);
- расчет стоимости гудвилла путем деления избыточной прибыли на коэффициент капитализации.

При методе дисконтированных денежных потоков проводятся следующие работы:

- определяется ожидаемый оставшийся срок полезной жизни, т.е. период, в течение которого прогнозируемые доходы необходимо дисконтировать;
- прогнозируется денежный поток, прибыль, генерируемая нематериальным активом;
- определяется ставка дисконтирования;
- рассчитывается суммарная текущая стоимость будущих доходов;
- определяется текущая стоимость доходов от нематериального актива в постпрогнозный период;

¹ Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности. М., 1997.

- определяется сумма всех стоимостей доходов в прогнозный и постпрогнозный периоды.

Метод преимущества в прибылях

Под преимуществом в прибыли понимается дополнительная прибыль, обусловленная оцениваемым нематериальным активом. Она равна разности между прибылью, полученной при использовании нематериального актива, и той прибылью, которую предприятие получает от реализации товаров, услуг без использования нематериального актива. Ежегодное преимущество в прибыли дисконтируется с учетом предполагаемого периода его получения.

Общая формула вычисления по этому методу выглядит следующим образом¹:

$$ПП = \sum_{i=1}^T \Pi_{нов.i} \times V_{нов.i} - \Pi_{ср.i} \times V_{ср.i}, \quad (3.10)$$

где ПП – дополнительная прибыль до налогообложения, получаемая предприятием в результате реализации товара или оказания услуг по сравнению с предприятиями, производящими аналогичную продукцию или оказывающими аналогичные услуги, но не обладающими оцениваемым объектом;

$\Pi_{нов.i}$ – цена единицы новой высокотехнологичной продукции i-м году;

$\Pi_{ср.i}$ – цена единицы сравниваемой продукции в i-м году;

$V_{нов.i}, V_{ср.i}$ – объемы соответствующего реализованного товара или оказанных услуг в i-м году.

Ожидаемая дополнительная прибыль должна быть приведена к моменту оценки по формуле

$$ПП = \sum_{i=1}^T \frac{\Pi_{нов.i} \times V_{нов.i} - \Pi_{ср.i} \times V_{ср.i}}{(1+d)^i}, \quad (3.11)$$

где d – ставка дисконта.

В принципе расчет стоимости нематериальных активов заключается в оценке прибыли, создаваемой объектом, или фактически произведенных затрат на создание объекта. Прибыль рассчитывается при наличии исходных данных, а при их отсутствии определяется по экспертным оценкам.

¹ Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса. СПб., 2001. С. 165.

В общем случае стоимость нематериального актива, определяемая по прибыли C_o , может быть рассчитана по формуле

$$C_o = D \times T \times П, \quad (3.12)$$

где D – доля прибыли, приходящаяся на нематериальный актив;

T – время, за которое производится расчет прибыли;

$П$ – годовая прибыль, руб.;

Стоимость изобретения по прибыли определяется по стоимости лицензии, дающей право на его использование. Одним из общепринятых способов определения цены лицензии является оценка ее стоимости по прибыли, получаемой покупателем (лицензиатом).

Предполагаемая прибыль, которую получит покупатель (лицензиат), составит:

$$П = Q \times Ц \times (B_d - B_o) \times Н, \quad (3.13)$$

где Q – средний годовой объем ожидаемого выпуска продукции;

$Ц$ – цена единицы продукции, изготавливаемой по лицензии (предпочтительно мировая);

B_d – срок действия лицензионного соглашения;

B_o – период освоения предмета лицензии;

$Н$ – норма прибыли в той или иной сфере деятельности.

Стоимость (цена) лицензии C_l определяется как доля D от прибыли, получаемой покупателем:

$$C_l = D \times П. \quad (3.14)$$

Определение стоимости товарного знака по прибыли

Стоимость товарного знака C_{tz} рассчитывается как часть прибыли от реализации продукции, защищенной товарным знаком, по формуле

$$C_{tz} = K \times П_{pp}, \quad (3.15)$$

где C_{tz} – стоимость товарного знака, руб.;

K – коэффициент, учитывающий характер производства продукции, защищенной товарным знаком, определяется по следующей шкале:

$K = \text{до } 0,1$ – индивидуальное производство,

$K = 0,1-0,2$ – мелкосерийное производство,

$K = 0,2-0,3$ – серийное производство,

$K = 0,3-0,4$ – крупносерийное производство,

$K = 0,4-0,5$ – массовое производство;

$П_{pp}$ – прибыль от реализованной продукции, защищенной товарным знаком:

$$\Pi_{\text{pp}} = H \times Q \times Ц, \quad (3.16)$$

где H – норма прибыли;

Q – объем реализуемой продукции за основной срок действия товарного знака;

$Ц$ – вероятная цена единицы продукции, защищенной товарным знаком, руб.

В случае невозможности точного определения характера производства продукции, защищенной товарным знаком, коэффициент K определяется экспертным путем:

$$K = \Pi_{\text{доп}} / \Pi_{\text{pp}}, \quad (3.17)$$

где $\Pi_{\text{доп}}$ – дополнительная прибыль, создаваемая товарным знаком.

Расчет стоимости нематериальных активов по оценке фактически произведенных затрат

Стоимость нематериального актива C_0 в общем случае определяется по формуле

$$C_0 = Z_c \times K_{\text{мс}} \times K_{\text{т}}, \quad (3.18)$$

где Z_c – сумма всех затрат, связанных с созданием и охраной нематериального актива;

$K_{\text{мс}}$ – коэффициент, учитывающий степень морального старения нематериального актива;

$K_{\text{т}}$ – коэффициент технико-экономической значимости нематериального актива.

В свою очередь Z_c определяется по формуле

$$Z_c = C_1^p + Z_2^п, \quad (3.19)$$

где C_1^p – стоимость разработки нематериального актива (руб.), является суммой всех фактически произведенных затрат;

$Z_2^п$ – затраты на правовую охрану нематериального актива (руб.).

Со своей стороны C_1^p определяется по формуле

$$C_1^p = (Z_{\text{нир}} + Z_{\text{ктд}}) \times (1 + P/100), \quad (3.20)$$

где $Z_{\text{нир}}$ – затраты на проведение НИР, связанные с созданием нематериального актива, руб.;

$Z_{\text{ктд}}$ – затраты на разработку конструкторско-технической, технологической, проектной документации, связанные с созданием нематериального актива, руб.;

P – рентабельность, %.

Коэффициент $K_{мс}$, учитывающий степень морального старения нематериального актива, определяется по формуле

$$K_{мс} = 1 - \frac{T_d}{T_n}, \quad (3.21)$$

где T_d – срок действия охранного документа по состоянию на расчетный год;

T_n – номинальный срок действия охранного документа.

Коэффициент технико-экономической значимости (K_t) определяется только для изобретений и полезных моделей и устанавливается по особой шкале.

Для определения общей стоимости нематериальных активов в целом по предприятию используется следующая методика.

Мы будем исходить из предположения, что рыночная стоимость интеллектуальной компании отражает не только материальные источники продукта компании, но и некий компонент, относящийся к нематериальным источникам. Для выявления всех источников, создающих добавленную стоимость продукта интеллектуальной компании, мы будем применять метод, используемый для определения стоимости торговой марки.

Гипотеза заключается в том, что стоимость нематериальных активов компании – это и есть цена, которую недополучает компания-конкурент, не обладающая таковыми активами, за свою продукцию. В подтверждение этой гипотезы ставится задача определения цены, которую платит не столь стратегически мыслящий конкурент за свои просчеты – пренебрежение или неспособность к активной интеллектуальной деятельности. Процедура состоит из нескольких шагов¹:

1) на основе бухгалтерской отчетности определяется средний доход компании за ряд лет (например, за три последних года) до удержания налогов;

2) таким же образом на основе бухгалтерского баланса определяется средняя стоимость основных производственных фондов компании за тот же период;

3) доход делится на стоимость основных фондов, в результате получается общая рентабельность (прибыльность) деятельности компании;

4) определяются за те же годы данные, характеризующие среднюю прибыль по отрасли;

¹ Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №4. С.17.

5) подсчитывается «лишняя» прибыль: процент средней прибыли по отрасли умножается на среднюю стоимость основных фондов, и мы видим, какую прибыль могла бы получить средняя компания от такого объема материальных основных фондов;

6) далее полученную величину вычитаем из среднего дохода компании, полученного в соответствии с п.1. Это и есть та самая величина превышения прибыли интеллектуальной компании рассматриваемой отрасли;

7) после этого определяется средняя величина налога за те же годы, и результат вычитается из «лишней» прибыли. Остаток и есть та самая премия, которую получает компания благодаря использованию нематериальных фондов;

8) осталось подсчитать чистую текущую стоимость нематериальных фондов. Для этого делим величину премии на априорно определенный процент, отражающий цену капитала для компании, - скажем, 15%.

Это и есть расчетная стоимость нематериальных активов компании (СНМАК), не отраженная в балансе. Это не рыночная стоимость – та гораздо выше. СНМАК определяют как величину, характеризующую способность компании пользоваться нематериальными фондами так, чтобы опережать конкурентов. Эта величина – ценное дополнение к тому, чем располагает компания. Ее достоинство в том, что она позволяет сравнивать между собой однотипные компании, а также различные структурные подразделения и целые предприятия внутри корпорации, при условии их принадлежности к одной и той же отрасли.

Кроме того, считается, что небольшая или уменьшающаяся СНМАК может служить следующим признаком: компания вкладывает недостаточно средств в исследования и разработки и поддержание торговой марки. И наоборот, растущая величина СНМАК означает, что корпорацию или ее подразделение в будущем ожидают высокие прибыли.

Управленческий аспект

Методы оценки инфраструктурных активов очень разнообразны, поскольку инфраструктурные активы могут быть выражены как очень тонкими материями – например, философия управления, так и более ощутимыми – например, применение информационных систем (табл. 3.8).

Основным правилом определения ценности инфраструктурных активов является их тестирование на предмет обладания рыночной стоимостью. Ответ будет положительным, если:

- актив способствует тому, что продукция (услуги) компании имеют преимущества перед продукцией других компаний;
- актив представляет ценность для других компаний;
- имеются компании, готовые доплачивать за существование актива.

Таблица 3.8

Методы оценки инфраструктурных активов¹

Инфраструктурный актив	Обзор текущего состояния	Определение коэффициента окупаемости инвестиций	Анализ соответствия корпоративным целям	Анализ дополнительной ценности	Интервьюирование клиентов	Интервьюирование сотрудников	Оценка стандартов
Философия управления	+		+	+	+	+	+
Корпоративная культура	+	+	+	+	+	+	
Управленческие процессы	+	+	+	+	+	+	+
ИТ и системы связи	+	+	+	+	+	+	+
Отношения с финансовыми кругами	+	+	+	+	+	+	

Для того чтобы ответить на вопросы тестирования, необходимо принять во внимание уникальность инфраструктурных активов, масштаб применения, приносимую ими прибыль, срок существования и т.д.

Стоимостной аспект

Задача стоимостной оценки инфраструктурных активов наиболее трудная, поскольку не всегда стоимость создания интеллектуальных фондов совпадает с их ценностью для компании. Бизнес и практический опыт предлагают в таких случаях полагаться на аналоговые сравнения, на эмпирические экспертные оценки, на весовые коэффициенты вклада того или иного фонда в создание продукта компании и т.д.

Важнейшей особенностью структурного капитала является то, что благодаря ему появляется возможность резкого сокращения или замены товарно-материальных запасов информацией. А это означает, что в финансовом обороте компании уменьшается количество «связанных», временно «неработающих» денег. Показатель оборачиваемости рабочего капитала компании определяется числом циклов за определенный период (как правило, за год). Отражает он оперативную эффективность компании и рассчитывается следующим образом. Сначала определяется работающий капитал компании: стоимость товарно-материальных запасов плюс ожидаемые денежные поступления минус ожидаемые выплаты. Чтобы избежать случайных событий, следует подсчитать эту величину в конце каждого месяца или квартала и вывести среднюю. Средняя, разделенная на

¹ Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. СПб., 2001. С. 167.

годовой объем продаж, и есть искомый показатель: чем выше его величина, тем меньше у компании «связанных» денег.

Оценить роль и влияние организационной структуры компании, ее так называемого административно-управленческого персонала на создание добавленной стоимости – весьма сложная задача. Многие операции, управленческие процедуры носят рутинный характер (оформление контрактов, заказов, накладных, сбор и обработка информации, внутрифирменная отчетность и другая подобная деятельность) и, не выступая в роли товара, тем не менее, стоят денег, и не малых. Объективных критериев для определения ценности таких операций не существует. Но некоторые компании (*Hewlett-Packard*, например), продающие свои услуги по реорганизации других компаний, пользуются методикой Хаусела-Каневского, которая по косвенным признакам позволяет узнать, насколько эффективно компания пользуется нематериальными интеллектуальными фондами в целях собственного самосовершенствования и самоорганизации.

В основе предлагаемой методики лежит гипотеза о том, что добавленная стоимость эквивалентна изменениям, так же как технология по определению есть пооперационный процесс изменения одних (входящих) элементов в новый продукт (выходящий), имеющий более высокую ценность. Нет изменений – нет и добавленной стоимости. Если информация изменилась или ее стало больше, следовательно, создана добавленная стоимость. Измеряя количество новой или измененной информации, согласно высказанной спорной гипотезе, можно давать весьма приближенную оценку влияния организационного ресурса на деятельность компании.

Показатели интегральной оценки интеллектуального капитала

В том случае, когда главной целью проведения исследования в области интеллектуального капитала является вычисление его стоимости в денежных единицах, целесообразно осуществлять вычисления в целом по всему интеллектуальному капиталу, а не по каждой его составляющей. С точки зрения определения стоимостного показателя такой метод наиболее рационален, поскольку позволит достаточно легко получить конечную цифру, которая будет с достаточной степенью достоверности отражать уровень развития интеллектуального капитала предприятия. Существует два основных подхода к определению стоимости всего комплекса интеллектуального капитала предприятия.

Первый способ заключается в том, что интеллектуальный капитал компании оценивается путем сопоставления рыночной стоимости акционерного капитала АК и текущей стоимости основных фондов (с учетом износа) SOF. Можно предложить, что разница между этими величинами

$IK=AK-SOF$ достаточно условно и приближенно характеризует стоимость неимущественных активов компании.

Однако на достоверность и надежность подобного способа оценки влияют несколько проблемных факторов:

1. Рыночная стоимость неадекватно (неэквивалентно) реагирует на действие ряда нерыночных факторов (административных, политических, социальных, судебных и т.д.).

2. Банкротство интеллектуальной компании, ее ликвидация или продажа ниже учетной стоимости вовсе не означает отсутствие у нее интеллектуальных ресурсов.

3. Оба показателя (рыночная капитализация АК и учетная стоимость SOF) часто являются объектами манипулирования, в зависимости от ситуационных обстоятельств, возникающих перед компанией. В одних случаях она эти показатели сознательно искусственно занижает (чтобы, например, больше собственной прибыли направить не на уплату налогов, а в восстановление основных средств, съедаемых ускоренной амортизацией, или в случае покупки компании), а в других случаях – наоборот, прибыль завышается с целью привлечения внешних инвестиций.

4. Сама по себе абсолютная величина стоимостной оценки интеллектуального потенциала ИК не всегда полезна в экономическом анализе. Гораздо информативнее бывают относительные показатели однотипных компаний или динамика за ряд лет одной и той же компании. И поскольку внешние факторы одинаково влияют на деятельность различных компаний, то общий фон позволяет сделать оценки их успешности. Сокращение разрыва в рыночной и учетной стоимости компании является признаком необходимости принятия мер для предупреждения ее деградации.

Второй способ впервые был представлен Д. Тобином, лауреатом Нобелевской премии в области экономики. Он предложил более надежный показатель интеллектуальности компании, нежели разница между рыночной капитализацией и остаточной стоимостью основных фондов.

«Коэффициент Тобина»¹:

$$q = \frac{\text{рыночная стоимость объекта}}{\text{стоимость замены объекта}}, \quad (3.22)$$

$q < 1$ – объект стоит дешевле, чем его замена, компании нет смысла инвестировать в аналогичный объект.

$q > 1$ – выгоднее купить новый объект, поскольку его приобретение обойдется компании дешевле.

¹ Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №4. С.16.

В результате была выведена следующая закономерность: высокое значение коэффициента q и значительная величина ИК отражают ценность вложений в технологию и человеческий капитал. Коэффициент q , помимо прочего, может характеризовать степень эквивалентности товарного обмена компании, степень его выгодности для компании. Например, при $q=2$ (рыночная стоимость компании вдвое дороже стоимости ее гипотетической замены) компания извлекает из этого вида собственности большую (выше средней в этом виде деятельности) выгоду и не ощущает на себе действие закона убывающих возвратов. В этом смысле q является показателем монопольной ренты, то есть способностью компании получать более высокую прибыль благодаря тому, что у нее есть нечто такое, чего нет у других. Это и есть осязаемое проявление интеллектуального капитала компании. Обладая примерно равными с вашими конкурентами вещественными ресурсами (фондами), вы зарабатываете гораздо больше, что свидетельствует об определенных преимуществах ваших сотрудников, организации работы, отношений с клиентской сетью и т.п.

Коэффициент q можно рассчитать как для компании в целом, так и для ее объектов собственности – транспортных средств, производственных или лабораторных помещений и т.д. Использование коэффициента Тобина q вместо ИК нейтрализует искажения, связанные с разными системами определения износа основных фондов, а также с действием некоторых макроэкономических факторов, таких, например, как процентные ставки.

Справедливости ради, необходимо отметить, что подобное решение проблемы предлагали еще несколько исследователей в области интеллектуального капитала, но у Тобина этот вопрос был подвергнут наибольшей степени проработки.

Однако, несмотря на высокую степень достоверности, в реальной практике этот коэффициент не нашел широкого применения, поскольку определение величины, характеризующей стоимость замены объекта, является весьма сложной задачей.

Выходом из сложившейся ситуации, на наш взгляд, может быть разработка поправочных коэффициентов, позволяющих нивелировать отрицательное воздействие на рыночную стоимость компании конъюнктурных факторов.

Комплексная оценка интеллектуального капитала компании

Интеллектуальный капитал компании, во-первых, имеет несколько составных элементов и, во-вторых, на его формирование и величину влияет достаточно многочисленная группа разнородных факторов. Поэтому интегральная оценка интеллектуального капитала должна отражать многогранную деятельность компании в целом. Важно отметить, что для ком-

паний различной специализации типовым может быть только подход к оценке интеллектуального капитала, набор же показателей строго индивидуален. Поэтому, осуществляя комплексную оценку интеллектуального капитала, предлагаем руководствоваться следующими принципами, позволяющими сделать правильный выбор инструментария оценки:

1. При оценке интеллектуального капитала необходимо уделять внимание только тем факторам, которые имеют значение для стратегического развития предприятия. В этом заключается отличительная черта методики оценки интеллектуального капитала. Поскольку стратегические цели для каждого предприятия сугубо индивидуальны, то и показатели, характеризующие уровень развития интеллектуального капитала, будут для каждого предприятия также индивидуальны. Поэтому все вышеизложенное следует рассматривать как примерный перечень показателей и инструментов для оценки интеллектуального капитала.

2. Для качественной и объективной комплексной оценки интеллектуального капитала компании требуется, как правило, не более трех измеряемых параметров каждого его вида – человеческого, структурного, потребительского – плюс один интегральный показатель, характеризующий эту сторону потенциала компании в целом. Не нужно усложнять задачу, пытаясь охватить все показатели, которые могут быть рассчитаны.

3. Измерять нужно те виды деятельности, которые создают интеллектуальное богатство, которые являются источником увеличения интеллектуального потенциала предприятия.

Для большей наглядности можно провести следующую классификацию интеллектуального капитала компании:

- высокий уровень интеллектуального достояния;
- средний уровень;
- уровень ниже среднего;
- неинтеллектуальная компания.

Пусть K_i ($i=1, \dots, m$) – система показателей, характеризующих интеллектуальный капитал компании;

k_i – барьерное нормализованное значение показателя, соответствующего среднему уровню интеллектуальности компании.

Изменение значений x_i индикатора интеллектуальности K_i происходит в диапазоне $0 \leq x_i \leq 1$, и эти значения определяются соотношениями¹:

¹ Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №4. С.22.

$$x_i = \begin{cases} x_i^b, & \text{если } k_i < x_i \leq 1, \\ x_i^s, & \text{если } k_i^{ns} < x_i \leq k_i^s, \\ x_i^{ns}, & \text{если } k_i^o < x_i \leq k_i^{ns}. \end{cases} \quad (3.23)$$

Здесь уровень интеллектуальности компании по каждой составляющей его интеллектуального капитала (человеческого, структурного, потребительского) обозначен следующим образом: b – высокий уровень, s – средний, ns – ниже среднего, 0 – отсутствует.

Существуют различные методы (корреляционных связей, весовых коэффициентов и др.) и подходы к интегральной оценке какой-либо сферы деятельности компании по совокупности действия разнородных факторов на эту сферу. Если использовать графический подход, то таким критерием роста интеллектуального капитала компании будет служить условие $S_b \geq S_s \geq S_{ns}$, где S_b – площадь многоугольника при высоком уровне интеллектуального капитала компании; S_s – площадь многоугольника при среднем уровне интеллектуального капитала компании; S_{ns} – площадь многоугольника при низком уровне интеллектуального капитала компании.

Графическая интерпретация результатов (рис. 3.4) индикативного анализа экономических обоснований, оценок, расчетов на практике способствует лучшему восприятию и ускорению получения не только количественных, но и качественных значений показателей, что играет важную роль в визуальной, оперативной, комплексной оценке согласованности разнородных факторов, определяющих состояние и тенденции развития компании. График содержит массу информации, но главное его достоинство в том, что он дает достаточно полную картину. График не только характеризует текущее состояние компании, но и направленность стратегии ее развития. Имея аналогичные данные по конкурирующим или смежным компаниям, вы получаете возможность сравнивать себя с другими компаниями и оценивать свои относительные достоинства и недостатки, сравнивать и сопрягать свои возможности и возможности смежников, а также сравнивать состояние компании в динамике разных лет и достоверно анализировать – прогрессирует или деградирует предприятие, выявлять опасные отклонения от нормального состояния.

Показатели K_2 , K_3 , K_4 и K_5 являются мерами человеческого капитала; показатели K_6 , K_7 и K_8 – мерами структурного капитала, показатели K_9 , K_{10} и K_{11} – мерами потребительского капитала. Все показатели интеллектуального капитала определяются на основе экспертных оценок.

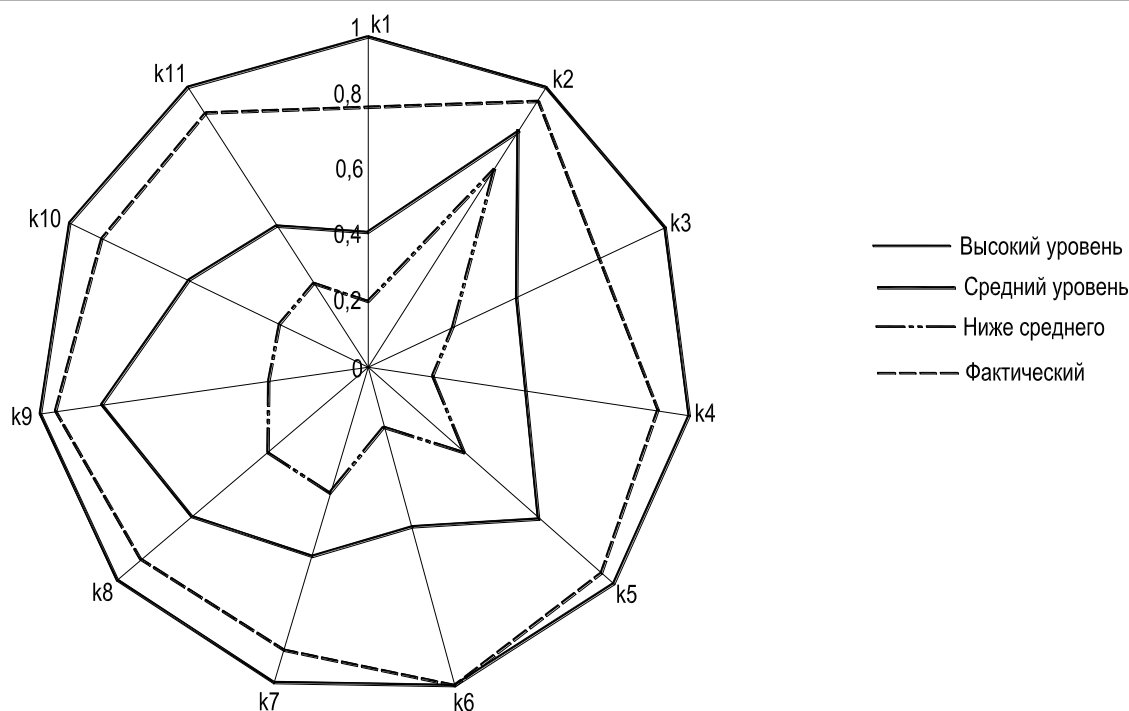


Рис. 3.4. Графическая интерпретация результатов анализа интеллектуального капитала¹

Для интегральной оценки интеллектуального капитала значения отдельных показателей пронормированы: значения показателей, соответствующие высокому уровню интеллектуальности компании, приняты за единицу, средние же значения индикаторов интеллектуальности и значения показателей фактического состояния дел исчисляются долями относительно этой единицы (табл. 3.9).

Последняя графа характеризует фактически достигнутые компанией «X» показатели. Сравнение этих данных с предложенными уровнями показателей интеллектуального капитала позволит сделать выводы об уровне развития этой категории, разработать мероприятия, направленные на улучшение сложившегося положения.

Каждая конкретная компания в силу специфики своей деятельности и индивидуальности организационного кадрового построения может самостоятельно определить свою систему показателей для расчета интеллектуального потенциала и определения стратегии развития.

В собственных интересах компании, в целях ее устойчивого развития, а иногда и в целях выживания необходимо уметь давать самооценку собственному потенциалу и в первую очередь интеллектуальному потенциалу, соизмерять его возможности с потребностями рынка.

¹ Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения. С. 24.

Таблица 3.9

Система показателей для оценки интеллектуального капитала компании
(условный пример на основе экспертных оценок)¹

Показатель, характеризующий интеллектуальный капитал	Обозначение показателя	Значение показателя при высоком уровне интеллектуального капитала, %	Уровень показателя интеллектуального капитала			
			высокий	средний	ниже среднего	фактический
Соотношение между рыночной и балансовой стоимостью компании	K1	1000	1	0,4	0,2	0,8
Стабильность интеллектуальных кадров	K2	94	1	0,85	0,7	0,95
Доля новой продукции в общем объеме продаж	K3	90	1	0,5	0,3	0,8
Доля НИОКР в объеме работ	K4	20	1	0,5	0,2	0,9
Отношение сотрудников к компании	K5	90	1	0,7	0,4	0,95
Расчетная стоимость замены базы данных	K6	100	1	0,5	0,2	1
Оборот рабочего капитала	K7	600	1	0,6	0,4	0,9
Отношение объема продаж к непроизводственным расходам	K8	90	1	0,7	0,4	0,9
Удовлетворенность клиентов	K9	90	1	0,8	0,3	0,95
Верность торговой марке	K10	80	1	0,6	0,3	0,9
Стабильность клиентов	K11	80	1	0,5	0,3	0,9

Изучение интеллектуального капитала целесообразно проводить по трем направлениям:

- 1) оценка ретроспективной стоимости затрат, связанных с накоплением интеллектуального капитала;
- 2) оценка стоимости интеллектуальных активов на настоящий момент;
- 3) прогноз будущей стоимости интеллектуального потенциала предприятия.

Все полученные данные целесообразно представить в табличном виде (табл. 3.10).

¹ Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения. С.23.

Таблица 3.10

Анализ изменения стоимости интеллектуального капитала

Вид капитала	Вид стоимости капитала			Функция		
	Ретроспективная стоимость затрат	Настоящая стоимость	Будущая стоимость интеллектуального капитала	Банк интеллектуальных накоплений (продукция)	Интеллектуальные активы (инструменты)	Интеллектуальный потенциал как ожидание (способности)
Человеческий						
Структурный						
Клиентский						

Использование подобного подхода позволит оценить интеллектуальный капитал предприятия в динамике, произвести сравнение с базисным и плановым уровнем, со средними показателями по отрасли и т.д.

Подытоживая все вышесказанное, можно сделать следующие краткие выводы:

- использование методики оценки интеллектуального капитала, несомненно, позволит наладить на предприятии эффективную систему управления, что, в конечном счете, приведет к улучшению ее финансовых показателей;
- регулярное определение стоимости интеллектуального капитала в целом и каждой его составляющей в частности внесет неоценимый вклад в дело увеличения стоимости предприятия и увеличения его привлекательности для потенциальных инвесторов на фондовом рынке;
- исследование интеллектуального капитала целесообразно сначала проводить по каждой его составляющей, делая акцент на управленческом и стоимостном аспектах, а затем для полноты картины необходимо осуществить комплексную оценку этого актива предприятия.

Заключение

Систематизируя итоги исследования, можно сделать следующие выводы.

Историко-философский взгляд на проблему интеллектуализации управления позволил выявить ключевые факторы, оказавшие влияние на формирование данного понятия, и определить категории, лежащие в его основе. Предложена формулировка концепции «Интеллектуализация управления» как новой парадигмы управления, основанной на инновационном использовании интеллектуальных ресурсов предприятия. При этом концепцию «Интеллектуализация управления» следует рассматривать как явление, носящее социально-экономический характер, поскольку мероприятия, предусмотренные в рамках данного понятия, направлены не только на улучшение финансовых показателей хозяйствующего субъекта, но также оказывают влияние и на такие явления общественного значения, как система образования и т.д. Также выявлена непосредственная взаимозависимость между системой стратегического менеджмента и системой управления интеллектуальным капиталом предприятия.

Проведен анализ зарубежного опыта в сфере интеллектуальных технологий управления и предложен инструментарий управления интеллектуальным потенциалом предприятия, включающий в себя систему управления знаниями, систему управления и оценки интеллектуального капитала и ряд мероприятий обучающего характера.

Проведена категоризация понятия "интеллектуальный капитал" применительно к российским условиям. Ключевыми его составляющими в данном случае являются человеческие активы, потребительский капитал и организационные активы предприятия. Выявлены условия, необходимые для эффективного внедрения концепции «Интеллектуализация управления» в систему стратегического менеджмента российских предприятий. Обнаружено, что обучение как фактор развития интеллектуального потенциала предприятия играет немаловажную роль в системе мероприятий, составляющих ядро концепции «Интеллектуализация управления». Причем критически важным является не только организационное обучение, подготовка и переподготовка кадров, а также и вузовское обучение, представляющее собой базу для формирования ключевых компетенций кадров, поставляемых на рынок труда. Поэтому процесс налаживания долговре-

менного взаимовыгодного сотрудничества предприятий и вузов можно рассматривать как один из инструментов приумножения интеллектуального потенциала предприятия.

В рамках проведенного исследования предложен алгоритм для разработки методики оценки интеллектуального капитала, использование которой, несомненно, позволит как повысить эффективность управления интеллектуальным капиталом предприятия в целом и его составляющими в частности, так и наладить стройную систему определения его стоимости, что, в конечном счете, позволит адекватно и всесторонне оценивать современные предприятия и подвергать сравнительному анализу предприятия различной отраслевой направленности.

Библиографический список

1. Андрианов В. Интеллектуальная модель управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. 2001. №3.
2. Баранчеев В., Гунин В. Маркетинговое управление интеллектуальным капиталом инновационного предприятия // Маркетинг. 2000. №6.
3. Беляцкий Н. Изменение функций руководителя в новых условиях // Проблемы теории и практики управления. 2000. №3.
4. Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №4.
5. Большой энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. 2-е изд., перераб. и доп. М., 1997. 1456 с.
6. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. СПб., 2001. 288 с.
7. Бэкон Ф. Сочинения: В 2 т. М., 1971. Т1.
8. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №2.
9. Васильчук Ю.А. Социальное развитие человека в XX веке // Общественные науки и современность. 2001. №1.
10. Вегнер А. В потоке слов и мыслей. Интеллектуализм и вербализм // Семья и школа. 2000. №2.
11. Вилькесманн У. Этика предприятия и организационное обучение // Проблемы теории и практики управления. 2001. №5.
12. Данилин А. О проблематике управления знанием. Режим доступа: <http://www.lotus.ru>
13. Даффи Д. Человеческий капитал. Режим доступа: <http://www.yandex.ru>
14. Директович Р. Основной ресурс XXI века // Журнал для акционеров. 2001. №2.
15. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике. СПб., 1999.
16. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пособие: Пер. с англ. М., 2001. 272 с.
17. Ершов М.Н. Антиинтеллектуалистическое движение в современной философии // Философские науки. 1998. №2.
18. Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса. СПб., 2001. 416 с.
19. Ефремов В.С. О национальных и международных проблемах подготовки высококвалифицированных кадров // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №2.

20. Зуев К.А., Кротков Е.А. Парадигма мышления и границы рациональности // *Общественные науки и современность*. 2001. №1.
21. Интеллектуальное развитие организаций: Сб. науч. тр. / Отв. ред. И.С. Ладенко. Новосибирск, 1992. 199 с.
22. Канке В.А. Философия. Исторический и систематический курс: Учеб. для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2001. 344 с.
23. Кауфман Х.Р. Тактика успеха в бизнесе и науке: Творчество. Деньги. Слава: Пер. с англ. М., 1993. 159 с.
24. Кликс Ф. Пробуждающееся мышление. История развития человеческого интеллекта: Пер. с нем. 2-е изд. перераб. и доп. Киев, 1985. 295 с.
25. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности. М., 1997.
26. Круг Г., Венцин М. Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ (ключевые компетенции, инновационный менеджмент) // *Проблемы теории и практики управления*. 1996. №4.
27. Круг Г., Кёне М. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы // *Проблемы теории и практики управления*. 1999. №4.
28. Ладенко И.С., Поляков В.Г. Интеллект управления и консультирование. Новосибирск, 1992. 176 с.
29. Ле Гофф Ж. Интеллектуалы в средние века. Б.м., 1997. 210 с.
30. Леонтьев Б. Новая экономическая парадигма // *Журнал для акционеров*. 2000. №12; 2001. №3.
31. Мартынов В., Демин В. Управление со скоростью света. Режим доступа: <http://www.yandex.ru>
32. Меламьюка К. Измерение стоимости интеллектуального капитала. Режим доступа: <http://www.yandex.ru>
33. Мильнер Б. Управление знаниями – вызов XXI века // *Вопросы экономики*. 1999. №9.
34. Миляева Л.Г. Оценка конкурентоспособности кадров // *ЭКО*. 2000. № 3.
35. Моргунов Е., Будаев Е. Управление знанием – новый взгляд на мир бизнеса // *Управление персоналом*. 2002. №2.
36. Николис Г., Пригожин И. Познание сложного. Введение: Пер. с англ. М., 1990. 342 с.
37. Радугин А.А. Философия: Курс лекций. 2-е изд. перераб. и доп. М., 1997. 272 с.
38. Риполь-Сарагоси Ф.Б. Основы оценочной деятельности: Учеб. пособие. М., 2001. 240 с.

39. Роос И. Интеллектуальный капитал // Маркетинг. 1998. №4.
40. Спиноза Б. Избранные произведения: В 2 ч. М., 1957. 631 с.
41. Старобинский Э.Е. Интеллектуальный капитал предпринимателя. М., 1996. 301 с.
42. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1.
43. Страссман П. Как измерить знания? Режим доступа: <http://www.strassmann.com>
44. Суворов В.В. Интеллект и интеллектуальные орудия труда // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 7, Философия. 2000. №2.
45. Суворов В.В. Искусственный интеллект: проблемы и реальность. М., 1998.
46. Суворов В.В. Культурная среда как фактор формирования самоорганизующихся систем с интеллектом // Синергетика: Тр. семинара. М., 1998. Вып.1.
47. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., 1992. 111 с.
48. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления. 2001. №3.
49. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995. 221 с.
50. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 1998. 423 с.
51. Фаткин Л. Утопии, мифы и иллюзии менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 2001. №5.
52. Философия: Учебное пособие для высших учебных заведений. 2-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д, 2001. 576 с.
53. Хакен Г. Синергетика: Пер. с англ. М., 1980.
54. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. СПб., 2001. 384 с.
55. Шаповалов В.Ф. Рационализм Декарта // Философские науки. 1998. № 3-4.
56. Щербина В.В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // СОЦИС. 2001. № 10.
57. Экк К. Д. Знание как новая парадигма управления // Проблемы теории и практики управления. 1998. №2.
58. Янчевский В. О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале XXI века // Проблемы теории и практики управления. 2000. №2.

59. Framholtz E.G. A Model for Human resources Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards // Accounting Review. 1971. April.
60. Framholtz E.G. Human Resources Accounting. N.-Y., 1985.
61. Human Capital in transformation: Intellectual Capital prototype report. Skandia, 1998.
62. Mintzberg G.H. The Nature of Managerial Work. N.-Y., 1980.
63. Neisser U. The concept of intelligence // Human intelligence: Perspectives on its theory and measurements. Norwood, New Jersey, 1979.
64. Ross J.S. Groundwork of educational theory. S.l., 1943. 264 p.
65. Simon B. Intelligence, Psychology and Education. S.l., 1978. 286 p.

Научное издание

Наталья Рэмовна Кельчевская

**Интеллектуализация управления как основа
эффективного развития предприятия**

Редактор издательства Л.Ю. Козьяйчева

ИД №06263 от 12.11.2001 г.

Подписано в печать 16.12.2002	Формат 60x84 $\frac{1}{16}$
Бумага писчая	Офсетная печать
Уч.-изд.л. 9,45	Тираж 300
Заказ	Цена "С"
Усл. печ. л. 8,60	

Редакционно-издательский отдел ГОУ ВПО УГТУ-УПИ
620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19
Типография УрО РАН
620219, Екатеринбург, ГСП-169, ул. С. Ковалевской, 18